

# Real estate e gestione alberghiera integrati per sostenere rendimenti e valore nel tempo

## HOSPITALITY, IL VALORE VA GESTITO

### HMConsulting valorizza gli asset di investitori e proprietari

Nel real estate l'immobile alberghiero cambia prospettiva: non è soltanto un bene da conservare o valorizzare, ma un asset il cui rendimento è legato anche alla capacità della struttura di generare reddito attraverso la gestione. È in questo spazio tra patrimonio immobiliare e attività operativa che l'hospitality assume un ruolo crescente nelle strategie di investimento.

«La ricerca di rendimenti stabili, resilienti e de-correlati dalle fluttuazioni dei mercati tradizionali ha spinto i grandi investitori a ridefinire le proprie strategie di asset allocation», osserva **Riccardo Pistoia**, general manager di HMConsulting. In questo scenario, prosegue, «il settore dell'hospitality si è affermato come una delle componenti più dinamiche e attrattive del real estate», passando da comparto di nicchia a componente delle strategie di diversificazione dei portafogli.

L'interesse riguarda fondi istituzionali, family office e operatori impegnati nella valorizzazione di crediti deteriorati. L'integrazione dell'immobile alberghiero nei portafogli consente di combinare il valore sottostante dell'immobile con la capacità di generare flussi di cassa operativi. Ma la natura della componente ricettiva



**Riccardo Pistoia**  
general manager  
di HMConsulting

richiede una lettura diversa rispetto ad altre asset class. «L'immobile alberghiero è un «asset dinamico», il cui valore non dipende esclusivamente dalle caratteristiche strutturali dell'edificio, ma è strettamente legato alla redditività della gestione operativa della struttura ricettiva», sottolinea Pistoia.

È proprio nell'intersezione tra finanza immobiliare e operatività alberghiera che, secondo HMConsulting, emerge la necessità di competenze specialistiche. «Per cogliere appieno il potenziale di sviluppo e mitigare i rischi di execution, i player finanziari necessitano di partner strategici capaci di parlare sia il linguaggio del real estate e dell'asset mana-

gement, sia quello dettagliato del management alberghiero», spiega Pistoia.

In questo contesto HMConsulting propone un supporto che copre il ciclo di vita dell'investimento immobiliare a destinazione ricettiva, dalla fase iniziale alla gestione degli interventi necessari alla valorizzazione. L'attività comprende le analisi di fattibilità e le due diligence tecniche, urbanistiche e di mercato, la definizione del business plan e del posizionamento del concept alberghiero. A questo si aggiunge l'individuazione dell'operatore, attraverso la negoziazione di contratti di locazione, management o franchising, e la stima dei rendimenti operativi attesi.

La consulenza non si ferma alla fase immobiliare. La conoscenza operativa dell'hospitality permette di intervenire anche sul repositioning della struttura, attraverso la pianificazione di Capex mirati, l'ottimizzazione dei costi di gestione e il lavoro sulle performance di revenue management. È un approccio che mette in relazione il valore dell'immobile con quello prodotto dalla sua gestione.

Per i fondi istituzionali, l'obiettivo è supportare il raggiungimento dei target e la sostenibilità del cash flow lungo

l'orizzonte dell'investimento. Per i family office, invece, la consulenza può riguardare la valorizzazione di immobili storici o complessi ricettivi, con l'intento di preservare e far crescere il patrimonio e, allo stesso tempo, svincolare la proprietà dalle complessità della gestione quotidiana.

Un capitolo distinto riguarda gli npl legati ad asset ricettivi. In questo caso la presenza di professionisti con competenze nell'hotellerie consente alle società di gestione dei crediti di effettuare l'underwriting, valutare il valore reale di recupero e coordinare piani di ristrutturazione operativa. L'obiettivo è riportare in bonis oppure valorizzare sul mercato strutture alberghiere che si trovano in condizioni di stress finanziario.

La prospettiva, dunque, non separa più il valore immobiliare da quello prodotto dall'attività alberghiera. «In un mercato in cui la sola componente immobiliare non è più sufficiente a garantire il successo d'investimento, l'integrazione di competenze verticali nel settore dell'ospitalità rappresenta la chiave per trasformare un semplice asset fisico in una storia di valore e reddito duratura nel tempo», conclude Pistoia. (riproduzione riservata)

### Il restauro Torre de Madrid a Wegreenit

La Torre de Madrid entra nella pipeline spagnola dell'italiana Wegreenit. La società si è aggiudicata una commessa per il restauro conservativo di alcune componenti esterne dei primi dieci piani dell'edificio, che ospita nei livelli inferiori un hotel 5 stelle e ai piani superiori unità residenziali.

I lavori, realizzati anche attraverso tecniche di edilizia acrobatica, interesseranno uno degli edifici più riconoscibili dello skyline madrileno. Situada in Plaza de España, all'imbocco di Gran Vía, la Torre de Madrid è sta-



### BI Group, dagli immobili di lusso agli affitti: il patrimonio diventa servizio per i clienti terzi

Dal settore delle piastrelle agli immobili di lusso: la storia di Borronzoni Group nasce da un patrimonio costruito in tre generazioni e arriva oggi alla gestione e allo sviluppo di asset anche per conto di terzi. «La storia imprenditoriale della mia famiglia inizia sessant'anni fa con mio nonno Giuseppe che crea una azienda di pavimenti in piastrelle», racconta **Giuseppe Pozzi**, ceo di BI Group.

L'azienda cresce nel tempo, prima con la figlia e poi con i nipoti, fino ad arrivare a 300 dipendenti e a vendere 100 milioni di metri quadrati in oltre mezzo secolo. Una parte delle risorse generate dall'attività viene reinvestita nel settore immobiliare. Con la crescita della dimensione degli asset diventa quindi necessario creare una società dedicata alla gestione della locazione e dello sviluppo. È in questo passaggio che nasce Borronzoni Group, con la missione di ottimizzare un patrimonio immobiliare accumulato nell'arco di tre generazioni.

Il patrimonio comprende immobili di lusso in alcune delle località più note del Paese, da Cortina d'Ampezzo a Porto Cervo, passando per Montalcino e Milano Marittima. A questi si aggiungono complessi residenziali a Modena, terreni e proprietà nella campagna di Piacenza e terreni situati in località turistiche, con progetti di riconversione alberghiera. Il patrimonio riunisce quindi immobili di lusso, complessi residenziali, terreni e proprietà in diverse aree del Paese. La gestione comprende anche terreni in località turistiche interessati da progetti di riconversione alberghiera, mentre l'attività per clienti terzi riguarda proprietari di immobili di lusso ora.



**Giuseppe Pozzi**  
ceo di BI Group

La crescita passa anche dall'ingresso di un investitore nel capitale. «Raggiunta un'elevata competenza e specializzazione, unita a ottimi risultati di redditività», Pozzi ha deciso di far partecipare al capitale una holding di partecipazioni, Sistema Investimenti, «così da sviluppare più velocemente i progetti in essere».

L'esperienza maturata nella gestione del patrimonio viene successivamente aperta anche a clienti esterni. La società mette infatti il proprio know-how a disposizione di proprietari di immobili di lusso in località prestigiose e di società che detengono hotel da sviluppare o cedere.

Dal 2025 è attiva una sezione dedicata alla gestione degli immobili per conto di terzi in qualità di property manager,

comprendendo l'intera filiera delle incombenze. Sono inoltre in essere tre importanti collaborazioni per lo sviluppo di asset alberghieri. I progetti riguardano il comune di Montalcino, le colline di Castel San Pietro, la campagna umbra, il comune di Gambassi Terme e il comune di Firenze.

Il modello dichiarato punta sulla selezione della clientela e su un rapporto costruito intorno alle esigenze dei singoli incarichi. «La nostra filosofia è quella di collaborare con un numero limitato di clienti, al fine di dare un servizio ed una consulenza «taylor made» così da massimizzare i risultati», conclude Pozzi. Un'impostazione che lega la gestione degli immobili di lusso alla consulenza e allo sviluppo degli asset, mantenendo il rapporto con il cliente al centro dell'attività. (riproduzione riservata)

ta progettata dagli architetti Julián e José María Otamendi e costruita tra il 1954 e il 1960. Con i suoi 142 metri di altezza, è stato per alcuni anni il grattacielo in cemento più alto al mondo. La commessa si inserisce nel percorso di crescita di Wegreenit in Spagna, dove la pipeline complessiva raggiunge 10 milioni di euro. Il valore comprende 2 milioni di euro di contratti già firmati e 6 milioni di preventivi esecutivi, oltre agli ulteriori sviluppi della pipeline. L'intervento sulla Torre de Madrid prevede inoltre la valorizzazione degli spazi di cantiere affacciati su Gran Vía, con possibili soluzioni di comunicazione e sponsorizzazione. «Questa commessa rappresenta per Wegreenit un passaggio significativo nel percorso di crescita in Spagna, perché ci consente di preservare, con il nostro lavoro, il valore estetico e funzionale di un edificio simbolo di Madrid, caratterizzato da elevata complessità tecnica e da un valore architettonico riconosciuto», spiega Fabrizio Candoni, ceo di Wegreenit. (riproduzione riservata)