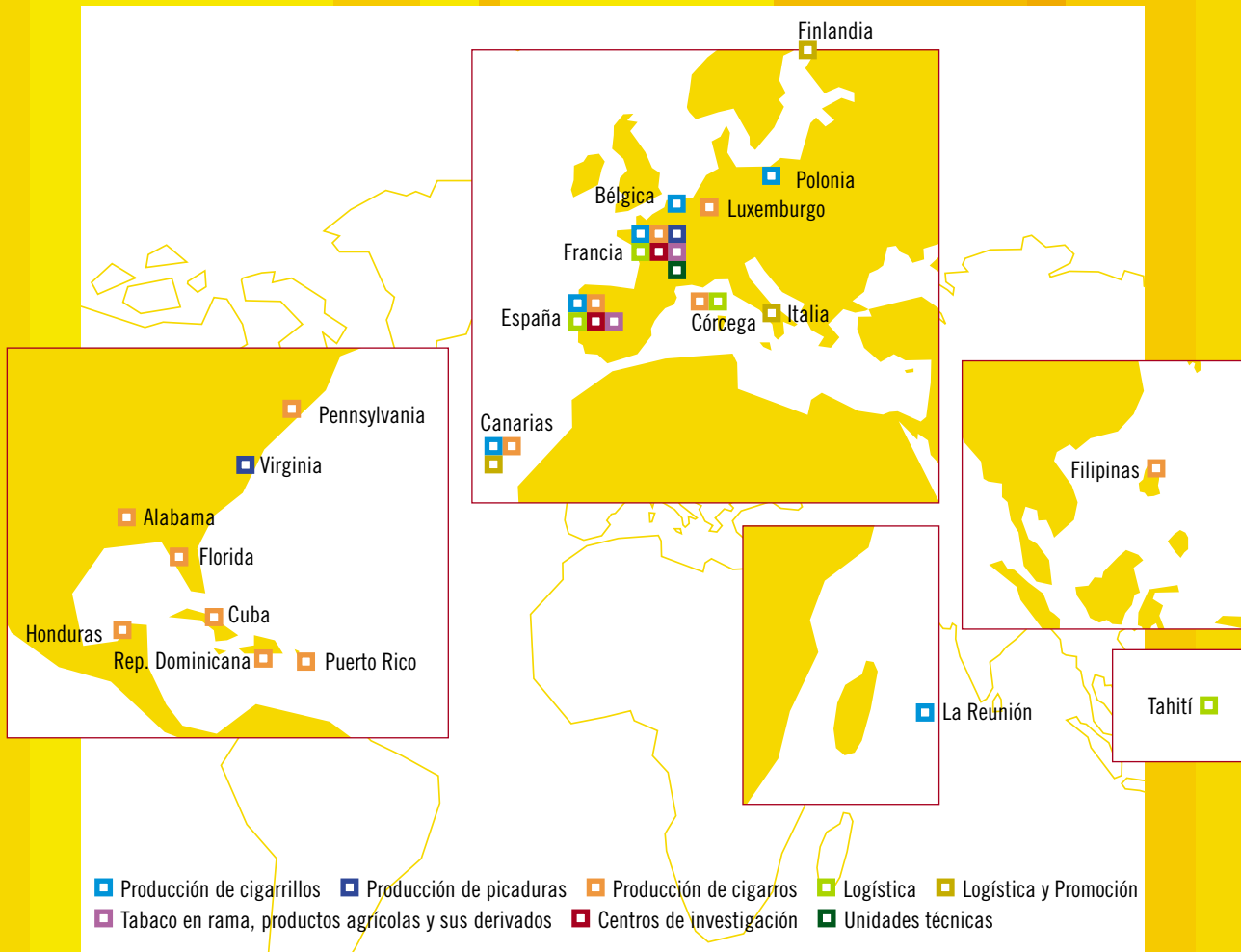


Informe Anual 2002



ALTADIS EN EL MUNDO

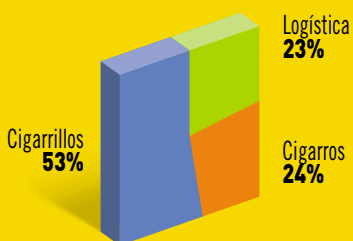


3.182 M€
VENTAS ECONÓMICAS*
+3,4%

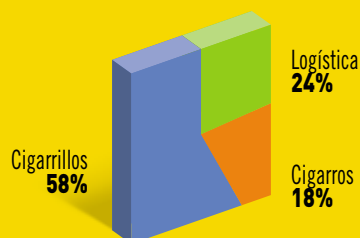
971 M€
EBITDA
+9,5%

20.760 personas
PLANTILLA

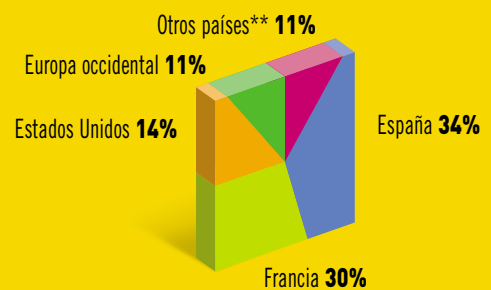
VENTAS ECONÓMICAS POR ACTIVIDADES



EBITDA POR ACTIVIDADES



VENTAS NETAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS



* Cifra de negocios operativa más margen de distribución mayorista. No incluye las ventas económicas bajo licencias.

** Incluye Corporación Habanos.

Altadis: marcas de prestigio



PHILLIES
BLUNT

PREMIUM
FLORES DE COPAN
CIGARS
Hecho a Mano
Honduras

VEGA FINA

BACKWOODS

HOJA FANJA
JEWELS
Vanilla
COHIBA

FABRICA DE TABACOS
HUPMANN
HABANA
5
PETIT UPMANN'S

CRISTO
HABANA
ECRISTO

Fleur
de Savane
ORIENTES

ROMEO Y JULIETA
HABANA
MADE IN HABANA, CUBA

PLEIADES

Nº 1 MUNDIAL

DUCADOS

S

ROYALE

Brilliant

BITANES

Smart 30
MAXI
Sn

30
BIKE

Nº 3 EN EUROPA OCCIDENTAL

PERFIL DEL GRUPO

El Grupo Altadis es uno de los grupos líderes de la industria europea del tabaco y de la logística. Ocupa posiciones destacadas en sus tres negocios estratégicos: N°3 de Europa Occidental en el mercado de **CIGARRILLOS** y N°1 mundial en el sector de **CIGARROS**, Altadis es también uno de los principales operadores en **LOGÍSTICA** del Sur de Europa.

CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD: sus tres divisiones de negocio participan en el crecimiento de las ventas económicas y de su rentabilidad, que ha alcanzado en 2002 los objetivos previstos.

INTERNACIONAL: Altadis realiza un tercio de las ventas económicas fuera de sus mercados nacionales.

Altadis, empresa que cotiza en las Bolsas de Madrid y París, es uno de los primeros grupos europeos del sector tabaquero por capitalización bursátil.

2

MENSAJE DE LOS
PRESIDENTES

4

EL GRUPO ALTADIS

- 6 Gobierno Corporativo y Dirección Corporativa
- 12 Datos financieros
- 14 Evolución bursátil e información a los accionistas
- 16 Recursos Humanos
- 19 Respeto al medio ambiente
- 20 Relaciones con la comunidad y mecenazgo

24

LA ACTIVIDAD EN 2002

- 26 Entorno
- 30 Panorama de actividades
- 32 Cigarrillos
- 48 Cigarros
- 58 Logística

66

INFORMACIÓN
FINANCIERA

sumario

Estimados señoras y señores accionistas

El año 2002 se ha desarrollado en línea con la dinámica de crecimiento que nuestro Grupo ha sabido generar, manteniéndose el cumplimiento de sus objetivos estratégicos: continuar el crecimiento orgánico, insistir en la optimización constante de los costes y en la explotación de sinergias, y, por último, realizar una política controlada de crecimiento externo. Por tercer año consecutivo, **los resultados del Grupo se mantienen a un ritmo de fuerte crecimiento; responden a nuestros objetivos** y, lo que es aún más relevante, se sitúan en el rango más alto, tal y como habíamos anunciado. El Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) se ha incrementado un 9,5%, el beneficio neto ha aumentado un 14,5% y el beneficio por acción un 16,5%. Estos resultados son especialmente satisfactorios, puesto que se han obtenido en un marco económico internacional particularmente difícil.

Los resultados reflejan fielmente el éxito de nuestra estrategia. El aumento del 3,4% en nuestras ventas económicas es resultado de dos factores: por un lado, del crecimiento interno de nuestros tres sectores de actividad y, por otro, de la adquisición del Grupo Bural en España, en el ámbito de la logística, que ha supuesto para el Grupo una cifra aproximada de 100 millones de euros en volumen de negocio. **El aumento significativo de nuestro Ebitda**, situado por encima de los 84 millones de euros, es consecuencia, fundamentalmente, del crecimiento interno, de las sinergias y de las reestructuraciones, así como de la adquisición de Bural. En 2002, la culminación del plan de reestructuración de las fábricas de cigarrillos y de cigarros en España en los plazos previstos, ha puesto de relieve la capacidad del Grupo para controlar los costes y para adaptar de forma permanente su capacidad industrial.

Nuestras tres líneas de actividad han obtenido resultados notables.

El Negocio de **cigarrillos**, en el que el volumen de negocios ha aumentado un 4,3% y el Ebitda un 10,3%, ha alcanzado resultados excelentes en el estratégico segmento de cigarrillos rubios (+7,4%) y ha reforzado sus posiciones en la mayoría de los mercados en los que está presente, con una evolución creciente de las ventas en otros países:

+8,2% en Alemania, +10,1% en Polonia, +11,2% en Francia, +19,4% en Bélgica. En cuanto a nuestro desarrollo internacional, Gauloises Blondes se presenta claramente como la marca estratégica del Grupo, tal y como demuestra la evolución de sus ventas durante un largo período. En 2002, las ventas internacionales de esta marca (que representaron el 66% del total de sus ventas) experimentaron un crecimiento del 14% en volumen y del 9,5% en valor. Junto a Gauloises Blondes, Fortuna, que representa el 32% de las ventas de cigarrillos rubios del Grupo, continúa con éxito su trayectoria fuera de su mercado nacional: tras su introducción en Francia, donde cuenta actualmente con un 1,8% de la cuota de mercado, en 2002 se estrenó en Italia con unos resultados que sobrepasan nuestras expectativas iniciales.

Altadis está firmemente asentado en el segmento de tabaco rubio, con unos resultados de nuestras dos marcas estrella que respaldan nuestra estrategia de internacionalización, la cual debe seguir dando sus frutos durante el año 2003. Al mismo tiempo, nuestro segmento de cigarrillos negros mantiene su rentabilidad gracias al fuerte aumento de precios, tanto en Francia como en España, que compensan la mayor parte de la caída en volúmenes.

Asimismo, nuestra División de **cigarros** ha registrado unos resultados muy buenos, sobre todo si tenemos en cuenta los obstáculos que la actividad ha sufrido en 2002 y, en especial, la coyuntura internacional, poco favorable para los cigarros de gama alta. Aunque nuestras ventas totales han experimentado un ligero descenso en euros (mientras que aumentan un 1% en dólares), la rentabilidad ha aumentado de forma importante, alcanzando un +14% sin incluir los efectos del dólar, y un +7,6% en euros, un rendimiento excepcional si consideramos la evolución de las ventas.

La actividad en Estados Unidos, primer mercado del mundo, el más rentable, y donde somos líderes, **ha sido especialmente** satisfactoria, con un aumento de las ventas del 8,4% en dólares. En Europa, las ventas han experimentado un descenso global, definido por una situación desigual entre Francia y España. No obstante, ambos países han experimentado una mejora progresiva de sus márgenes. Por último, los cigarros cubanos se han visto afectados por la situación económica

internacional, que ha tenido un fuerte impacto sobre las ventas de artículos de lujo. Sin embargo, tenemos confianza en que se produzca un repunte a medio plazo, debido a la excepcional baza que supone el potencial de nuestra cartera de marcas. Con cerca del 25% de la cuota de mercado mundial en volumen, **Altadis es, sin duda alguna, el líder indiscutible del sector**, y seguiremos capitalizando y reforzando esta posición.

Por último, el Negocio de **logística** continúa con éxito su diversificación y el desarrollo de su actividad no tabaquera. Con la adquisición de Burgal en España y de dos sociedades pape-leras en Francia, nuestras actividades de logística general representan ya un 54% de las ventas económicas totales del negocio, con un aumento del 45,9% en 2002. Igualmente, la actividad de distribución tabaquera, fuente inicial de nuestro conocimiento y experiencia en logística, ha registrado unos resultados satisfactorios y se han prorrogado numerosos contratos con los fabricantes, tanto en Francia como en España, durante los años 2002 y 2003.

La confianza que los mercados han depositado en nosotros en 2002, y que continúa en 2003, es una clara muestra de la buena situación del Grupo Altadis, de sus perspectivas y del interés de nuestra actividad, asociada al crecimiento y a la regularidad. En efecto, nuestra trayectoria en Bolsa ha sido, sin duda, excepcional, y la acción de Altadis ha aumentado un 13,8% en 2002, concluyendo el ejercicio con un valor de 21,74 euros, mientras que, en este mismo año, todos los índices han experimentado una fuerte bajada: el índice Euro Stoxx-50 registró una caída del 37,3%. En dos ocasiones a lo largo del año, nuestra cotización ha superado sensiblemente los 24 euros. También hemos continuado con la política de recompra de acciones y, a finales de diciembre de 2002, el Grupo tenía una autocartera cercana al 4%. En línea con su política de garantizar la mayor transparencia posible en materia de gobierno corporativo, el Grupo Altadis ha adaptado sus reglamentos a principios de 2003 a las últimas recomendaciones nacionales publicadas en este ámbito y que aparecen recogidas en este Informe Anual.

Tres años después de su creación, es evidente que Altadis se encuentra en el buen camino y en condiciones de proseguir su dinámica de crecimiento. Nuestra integración ha sido un éxito, nuestros resultados reflejan, año tras año, un crecimiento muy satisfactorio, mantenemos nuestros objetivos, nuestras fortalezas son reales en todas nuestras actividades, nuestras bases son sólidas, y nuestra capacidad de endeudamiento nos permite considerar con serenidad operaciones de crecimiento externo. Sobre estos cimientos, Altadis estará en condiciones de llevar a cabo un **crecimiento significativo en 2003**.

Nuestros resultados económicos no hacen sino reforzar **el compromiso y la responsabilidad** de Altadis con su entorno, sus trabajadores, sus accionistas y, de forma más global, con la comunidad en la que desarrollamos nuestras actividades. Hace ya mucho tiempo que damos una gran importancia a todos estos elementos y nos mantendremos en esta dirección con una **voluntad de progreso constante**.



JEAN-DOMINIQUE COMOLLI
Copresidente

PABLO ISLA
Copresidente

El Grupo Altadis


Triunfar en el presente
y preparar el futuro

6 ASEGURAR EL CRECIMIENTO DEL GRUPO

- 6** Gobierno Corporativo
- 10** Dirección Corporativa
- 12** Datos financieros
- 14** Evolución bursátil
e información a los accionistas

16 AVANZAR Y TRIUNFAR JUNTOS

- 16** Recursos Humanos
- 19** Respeto al medio ambiente
- 20** Relaciones con la comunidad
y mecenazgo



Desde su creación a finales de 1999, el Grupo Altadis ha establecido las bases de una organización fiable y duradera, ha dotado a sus áreas de actividad de los mejores medios para asegurar un crecimiento continuado y ha obtenido unos resultados económicos muy significativos en el marco de una coyuntura difícil y de un complejo contexto legal en Europa.

Al mismo tiempo, el Grupo es plenamente consciente de que su objetivo de obtener unos buenos resultados económicos ha de ir acompañado de una actitud responsable en el entorno en el que opera. Por este motivo, se preocupa de realizar un verdadero progreso en aquellos ámbitos que determinan la relación con todos los sectores vinculados a la empresa: sus accionistas, empleados y, de forma más general, la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Gobierno Corporativo

El Grupo Altadis presta especial atención a la mejora permanente de sus normas de Gobierno Corporativo. Así, el Grupo ha decidido aplicar las recomendaciones que en enero de 2003 se han difundido por medio del denominado Informe Aldama sobre el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas. Altadis también tiene muy presentes las recomendaciones del Informe Bouton.

La publicación del Informe Aldama y de la Ley 44/2002 de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (Ley Financiera) modifica de forma significativa las reglas vigentes en los siguientes aspectos:

- la definición del concepto de independencia de los consejeros;
- el fomento de la transparencia y la información a comunicar a los mercados;
- el refuerzo de las competencias de las Comisiones Delegadas del Consejo;
- el refuerzo de todas las normas relativas al uso de información confidencial y a la resolución de conflictos de interés.

En cumplimiento de las recomendaciones del Informe Aldama, el Grupo ha decidido publicar este año, en la parte financiera, un informe sobre Gobierno Corporativo.

La aplicación de las recomendaciones del Informe Aldama y de la Ley Financiera ha sido aprobada por el Consejo de Administración de Altadis, celebrado el 29 de abril de 2003. Esto implicará una modificación de:

- los estatutos de la sociedad, que serán sometidos a la aprobación de la Junta General de Accionistas del 10 de junio de 2003;
- el reglamento del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva;
- y del código de conducta que se aplica a los miembros de los órganos de administración y a los directivos del Grupo por lo que respecta a la información confidencial, las relaciones con las autoridades bursátiles, la resolución de conflictos de interés y las operaciones sobre las acciones de Altadis.

Estas modificaciones han sido presentadas a la CNMV y aplicadas en 2003.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración de Altadis define la política económica y los objetivos financieros del Grupo, avala la estrategia y las medidas puestas en práctica, supervisa el desarrollo de la actividad y se asegura de la viabilidad y de la competitividad

del Grupo. Durante el ejercicio 2002, ha mantenido ocho reuniones.

El Consejo está compuesto por 18 miembros, elegidos por un periodo renovable de cinco años:

D. PABLO ISLA ÁLVAREZ DE TEJERA
Presidente

D. JEAN-DOMINIQUE COMOLLI
Presidente de la Comisión Ejecutiva

D. CÉSAR ALIERTA IZUEL*
D. BRUNO BICH*
D. CARLOS COLOMER CASELLAS*
D. JEAN-ANTOINE CHABANNES*
D. JOSÉ FERNÁNDEZ OLANO
D. CHARLES-HENRI FILIPPI*
D. AMADO FRANCO LAHOZ*
D. CARLOS GÓMEZ ANUARBE*
D. GONZALO HINOJOSA FERNÁNDEZ DE ANGULO*
D. FERNANDO LABAD SASIAÍN
D. JEAN-PIERRE MARCHAND*
D. PATRICK LOUIS RICARD*
D. EDOUARD STERN*
D. JEAN-PIERRE TIROUFLET*
D. RÉMY TRITSCHLER*
D. RODRIGO URÍA MERUÉNDANO**

* Consejeros independientes.

** Dimisión efectiva desde el 29 de abril de 2003. Un nuevo consejero independiente, D. José María Goya Laza, ha sido nombrado por el Consejo de Administración del 29 de abril de 2003. Su nombramiento será sometido a la ratificación de la Junta General de Accionistas del 10 de junio de 2003.

El Consejo de Administración está compuesto en su mayoría por consejeros independientes según lo establecido en el Informe Aldama, exceptuando a los Sres. Isla Álvarez de Tejera y Comolli, Copresidentes del Grupo y miembros ejecutivos. El Sr. Fernández Olano es Presidente de Aldeasa, filial participada en menos de un 50% por Altadis; y el Sr. Labad Sasiaín ha sido, hasta junio de 2001, Director General de la Unidad de Logística del Grupo Altadis.

El importe total de la retribución de los miembros del Consejo ha sido de 902.000 euros. Por lo que respecta a su presencia en las Comisiones, el importe ha sido de 175.000 euros y de 200.000 euros por su participación en Consejos de Administración de otras empresas del Grupo.

Gobierno Corporativo

LA COMISIÓN EJECUTIVA

La Comisión Ejecutiva establece, junto con el Consejo de Administración, los objetivos económicos y financieros del Grupo, así como las estrategias generales. En 2002 se reunió cinco veces.

Sus ocho miembros son elegidos entre los consejeros:

- **D. JEAN-DOMINIQUE COMOLLI**
Presidente
- **D. PABLO ISLA ÁLVAREZ DE TEJERA**
- **D. CÉSAR ALIERTA IZUEL**
- **D. BRUNO BICH**
- **D. CARLOS COLOMER CASELLAS**
- **D. JEAN-ANTOINE CHABANNES**
- **D. CHARLES-HENRI FILIPPI**
- **D. GONZALO HINOJOSA FERNÁNDEZ DE ANGULO**

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

Esta Comisión tiene, entre sus principales competencias, el examen de las cuentas del Grupo, la preparación de la información que el Consejo de Administración ha de aprobar e incluir en su documentación pública anual, la propuesta al Consejo de nombramiento de auditores externos y conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control interno de la Sociedad y supervisar los servicios de Auditoría Interna. La Comisión de Auditoría se reunió cuatro veces en 2002. El Informe Aldama ha reforzado la independencia de esta Comisión.

Los miembros de la Comisión de Auditoría son:

- **D. JEAN-PIERRE MARCHAND**
Presidente
- **D. CARLOS GÓMEZ ANUARBE**
- **D. JOSÉ FERNÁNDEZ OLANO**
- **D. PATRICK RICARD**

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES Y DE NOMBRAMIENTOS

Esta Comisión tiene, entre sus principales competencias, el proponer al Consejo de Administración las retribuciones de los miembros del Consejo de Administración, informar al Consejo de Administración sobre nombramientos, reelecciones y ceses de consejeros, proponer la política global de retribución de los miembros del equipo de dirección del Grupo, así como presentar las propuestas sobre los criterios y las modalidades de distribución de las *stock options*. Durante el año 2002 ha celebrado dos reuniones y está compuesta por los siguientes miembros:

D. AMADO FRANCO LAHOZ

Presidente

D. CHARLES-HENRI FILIPPI

D. JEAN-PIERRE MARCHAND

D. RODRIGO URÍA MERUÉDANO (*dimisión efectiva desde el 29 de abril de 2003*).

El Grupo ha aprobado la puesta en marcha de un Código de Conducta referente a las operaciones sobre las acciones de Altadis, el uso de información privilegiada y de información relevante, las relaciones con las autoridades bursátiles y la resolución de los conflictos de interés. Se aplicará a los miembros de los órganos de administración así como a los directivos del Grupo.

El Código de Conducta se refiere a los siguientes aspectos:

- las personas sujetas al Código de Conducta deben declarar toda transacción con acciones de Altadis realizadas por ellas mismas o por una sociedad bajo su control. En todo caso, las acciones del Grupo o instrumentos financieros relacionados que hayan sido adquiridos, no podrán ser vendidos, con carácter general, en un plazo de seis meses;
- aquellos que dispongan de información privilegiada y de información relevante no deben realizar operaciones sobre títulos de Altadis, ni en nombre propio ni en el de otras personas. No deben comunicar información a ningún tercero ni a un asesor bursátil que pudiera realizar la compra o venta de títulos de Altadis como consecuencia de dicha información;
- durante la fase de estudio y de negociación de cualquier tipo de transacción legal o financiera que pudiera tener un impacto sobre el precio de la acción, el Grupo se compromete a mantener al día un registro en el cual constará el nombre de las personas informadas, que estarán sujetas a una cláusula de confidencialidad. El acceso a la información sobre transacciones confidenciales está limitado a aquellas personas del Grupo o a externos que tengan verdadera necesidad;
- las personas que pudieran verse involucradas en un conflicto de interés deben informar al Grupo de aquellas situaciones que pudieran generar dichos conflictos como consecuencia de sus actividades fuera del Grupo Altadis, de sus relaciones personales, de su patrimonio personal o por cualquier otro motivo.

Dirección Corporativa



COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL GRUPO

[h] JEAN-DOMINIQUE COMOLLI
Copresidente

Edad: 55 años

Formación: Licenciado en Ciencias Económicas, Diplomado del Instituto de Estudios Políticos de París (IEP) y antiguo alumno de la Escuela Nacional de Administración (ENA).

Cargos anteriores: Presidente-Director General de Seita desde 1993; Director General de Aduanas Francesas hasta diciembre de 1993.

[i] PABLO ISLA
Copresidente

Edad: 39 años

Formación: Licenciado en Derecho (Universidad Complutense de Madrid). Abogado del Estado.

Cargos anteriores: Secretario General del Banco Popular Español (1998-2000); Director General de Patrimonio del Estado; Director de los Servicios Jurídicos del Banco Popular Español.

[a] ITALO DURAZZO
Director de Marketing y Ventas de Cigarrillos, España, Sur de Europa y América del Sur

Edad: 42 años

Formación: Licenciado en Ciencias Económicas y MBA, por la Universidad Bocconi, de Milán.

Cargos anteriores: Director de Marketing central de Altadis (1999-2000); en Tabacalera, Director de Marketing de Cigarrillos (1996-1999); Director de Marketing Internacional (1994-1996); Marketing Manager de United Distillers (1991-1994).

[b] CHARLES LEBEAU
Secretario General del Grupo

Edad: 49 años

Formación: Diplomado del Instituto de Estudios Políticos de París (IEP).

Cargos anteriores: Director de Desarrollo Internacional y del Negocio de cigarrillos de Seita; diferentes cargos, entre ellos, Director de Marketing Internacional de la División de Cigarrillos, en el Grupo Seita (a partir de 1979).

[c] ENRIQUE LLOVES
Director de Estrategia y Planificación del Grupo

Edad: 38 años

Formación: Derecho y Ciencias Empresariales.

Cargos anteriores: Vice Chairman de Altadis USA (1999); Presidente de Tabacalera Cigars Internacional.

[d] ISABELLE OCKRENT
Directora de Comunicación del Grupo

Edad: 53 años

Formación: Instituto de Estudios Políticos de París (IEP), Diploma de Postgrado (DEA) en Economía Internacional, Licenciada en Filología Clásica.

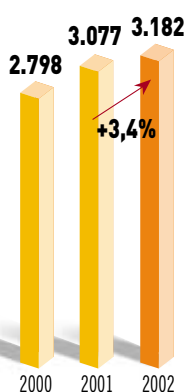
Cargos anteriores: Directora de Comunicación y Relaciones Exteriores del Grupo Seita (a partir de 1990); Directora de Comunicación de Française de Brasserie – Heineken y de International Metal Service; Consejera Técnica de Comunicación del Ministerio de Defensa; Administradora en la OCDE.

**h LUIS EGIDO****Director General de la División de Logística****Edad:** 50 años**Formación:** Ingeniero Industrial y Diplomado en Alta Dirección de Empresas.**Cargos anteriores:** Director de Distribución (1997) y Director General de Logista, Subdirector de Distribución (1988-1997), Jefe Departamento Red Mayorista (1986-1988), en Tabacalera, a partir de 1984.**f FRANÇOIS DUTREIL****Director de la División de Logística Francia****Edad:** 61 años**Formación:** Licenciado en Derecho y Diplomado de la Escuela Europea de Dirección de Empresas (ESSEC).**Cargos anteriores:** Director del Negocio de Logística del Grupo Seita (a partir de 1998); Presidente Director General de SAF (1993-1998); Director del Banco de la Unión Marítima y Financiera; Director General Adjunto y diferentes cargos en el Grupo Bally.**g JOSÉ LUIS RELEA****Director de Recursos Humanos en España y de la División de Cigarros****Edad:** 56 años**Formación:** Licenciado en Filosofía y Letras, Psicología y Ciencias Empresariales (Universidad Complutense de Madrid)**Cargos anteriores:** Director de Recursos Humanos de Tabacalera (1997); diferentes funciones de Dirección en los departamentos de Personal y Organización de Smith Kline & French, Reynolds Tobacco, Campsa y Repsol.**i MICHEL FAVRE****Director Financiero del Grupo****Edad:** 45 años**Formación:** Diplomado de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC).**Cargos anteriores:** Director del Negocio de iluminación y señalización de Valeo (a partir de 1999); Director Financiero de distintas actividades y divisiones del Grupo Valeo.**k JUAN RIZO****Director del Negocio de Logística España****Edad:** 47 años**Formación:** Ingeniero Agrónomo y Diplomado en Estudios Cooperativos por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Madrid, MBA por el Instituto de Empresa de Madrid.**Cargos anteriores:** Consejero Delegado de Logista; Director General del Grupo First Data Corporation (1989-1998).**l BRUNO GERMAIN-THOMAS****Director General de la División de Cigarillos****Edad:** 55 años**Formación:** Diplomado de la Escuela Superior de Comercio de París.**Cargos anteriores:** Director de Marketing y Ventas de cigarrillos de Seita (a partir de 1997); Director General Adjunto de Larousse-Bordas (1996); Grupo Danone (1983-1996); Director de Marketing y Director General de la Sociedad de Aguas Minerales Evian y Volvic.**m ANTONIO VÁZQUEZ****Director General del Negocio de Cigarros****Edad:** 51 años**Formación:** Licenciado en Ciencias Económicas.**Cargos anteriores:** Director General de Cigarros de Tabacalera (1996-2000); Director Adjunto a la Dirección de Comercio Exterior de Tabacalera (1993-1996); Director de Filiales de Domecq México y Director General de Domecq International (1983-1993); Director de Filiales y Director General en México del Grupo Osborne.**n JEAN-PAUL LEBONDIDIER****Director Industrial de la División de Cigarillos****Edad:** 58 años**Formación:** Instituto Nacional Agrónomo de París-Grignon.**Cargos anteriores:** Director Industrial del Grupo Seita (a partir de 1998); Director Industrial en Francia y Europa del Norte (Danone); diferentes cargos en el Grupo Nestlé.

Asegurar la mejora de los resultados económicos

En 2002, y por tercer ejercicio consecutivo, los principales indicadores de Altadis han sido positivos. Este año, el Grupo ha obtenido una alta rentabilidad con un crecimiento cercano al 10% de Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). Estos resultados, a los que han contribuido las tres líneas de actividad del Grupo, se sitúan en la franja más alta del rango de objetivos establecidos.

VENTAS ECONÓMICAS*

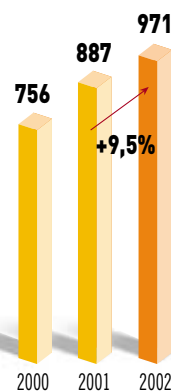


Las ventas económicas* de Altadis aumentaron un 3,4%, lo que representa un incremento de 105 millones de euros. Esta positiva evolución es producto de dos factores fundamentales:

- el crecimiento interno generado por el Grupo supone 49 millones de euros como resultado de la subida de precios aplicada en 2002, pero también de la evolución contrastada de los volúmenes y de la estructura de ventas;
- los efectos del perímetro de consolidación (100 millones de euros) derivados de la adquisición del Grupo Burgal, en España, y de las sociedades Loubet y Pageda, en Francia.

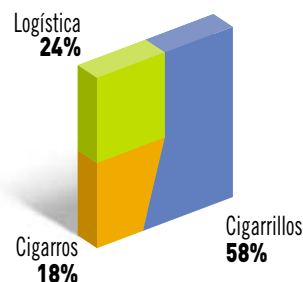
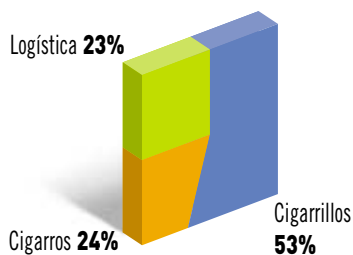
Es de destacar que, sobre todo durante el cuarto trimestre, las variaciones en el tipo de cambio del dólar han influido sobre el crecimiento de las ventas económicas, al reducirse en 35 millones de euros, es decir, un 1% de las ventas totales del Grupo.

EBITDA



DISTRIBUCIÓN

DISTRIBUCIÓN



DATOS CONSOLIDADOS

En millones de euros	2000	2001	2002	Variación 2001/2002
Ventas económicas*	2.798	3.077	3.182	+3,4%
Ebitda	756	887	971	+9,5%
Beneficio de explotación	598	730	811	+11,1%
Resultados financieros	(24)	(46)	(37)	-17,5%
Amortización del fondo de comercio	(80)	(91)	(95)	+4,0%
Filiales por puesta en equivalencia	30	17	27	+60,0%
Resultados extraordinarios	(230)	6	(32)	n. s.
Beneficios antes de impuestos	295	616	674	+9,2%
Impuesto sobre Sociedades	(116)	(206)	(197)	-4,5%
Intereses minoritarios	(31)	(30)	(42)	+37,7%
Beneficio neto del Grupo	147	380	435	+14,5%
Beneficio neto por acción (en euros)	0,48	1,25**	1,46**	+16,5%

Altadis ha obtenido en 2002 un crecimiento del 3,4% de sus ventas económicas y del 9,5% de su Ebitda, lo que permite cumplir plenamente el objetivo anunciado, mientras que su margen de Ebitda sobre ventas económicas creció 1,7 puntos, situándose en el 30,5%. Los resultados financieros han mejorado respecto al ejercicio anterior, producto, fundamentalmente, de una bajada de los tipos de interés. Por su parte, el beneficio neto aumentó un 14,5% y el beneficio por acción, calculado según el número medio de acciones en circulación, creció un 16,5%.

* Cifra de negocios operativa más margen de distribución mayorista. No incluye las ventas económicas bajo licencias.

** Según media del número de acciones = número total de acciones - media diaria de autocartera.

CUADRO DE VARIACIONES DE CAJA

En millones de euros	2001	2002	Variación 2001/2002
Flujo de explotación	713	792	+ 11,1 %
- Pagos por Impuesto sobre Sociedades	(101)	(260)	+ 157,4 %
- Pagos por reestructuración	(277)	(103)	- 62,8 %
= Flujo de tesorería procedente de las operaciones de explotación (A)	335	429	+ 28,1 %
- Pagos por Inversiones	(130)	(275)	+ 111,6 %
+ Ingresos por desinversiones	82	93	+ 13,4 %
= Flujo de tesorería procedente de las operaciones de inversión (B)	(48)	(182)	+ 279,2 %
- Pagos por Intereses financieros	(39)	(36)	- 7,7 %
- Dividendos netos pagados	(183)	(200)	+ 9,3 %
- Compras de acciones de sociedades del Grupo	(193)	(188)	- 2,7 %
= Flujo de tesorería procedente de las operaciones financieras (C)	(415)	(423)	+ 1,9 %
Variación neta de tesorería (A + B + C)	(128)*	(176)*	+ 37,50 %

* Excluyendo fluctuaciones de tipo de cambio.

Durante el ejercicio, el Grupo ha visto cómo su carga impositiva volvía a niveles normales, después de haberse beneficiado durante el año 2001 de la deducción de las provisiones para las reestructuraciones. Los desembolsos de caja derivados de las reestructuraciones han sido reducidos en 2002, al haber soportado la mayor parte de los gastos durante el ejercicio 2001. El crecimiento de las inversiones se debe a las adquisiciones de inmovilizado material (95 millones de euros), a la concesión de un crédito suplementario a los expendedores (106 millones de euros), a la adquisición del Grupo Bungal (32 millones de euros) y al desembolso correspondiente a la sede de Madrid, que estará cubierto por un contrato de arrendamiento financiero (42 millones de euros). Las cesiones efectuadas en 2002 incluyen principalmente la venta de un inmueble en Madrid y de la fábrica de Valencia. El aumento en los dividendos distribuidos responde a nuestra política de distribución del 50% del beneficio neto. La recompra de acciones de Altadis y Seita ascendió a 188 millones de euros durante el ejercicio.

Al mismo tiempo, el Ebitda se ha incrementado en 84 millones de euros. Casi 35 millones de euros se derivan del crecimiento interno del volumen de negocio. Además, el efecto de las sinergias derivadas de la fusión y del plan de reestructuración en España ha permitido que el Ebitda se haya beneficiado de 47 millones de euros adicionales. Finalmente, las adquisiciones realizadas en el ámbito de la logística han contribuido, en 13 millones de euros, al crecimiento del Ebitda, y la reducción moderada por las fluctuaciones del dólar estadounidense ha sido de tan sólo 8 millones de euros.

Tras estos buenos resultados, el Consejo de Administración de Altadis ha decidido proponer a la Junta General de Accionistas la distribución de un **dividendo de 70 céntimos de euro por acción, con un aumento de casi un 13%**, del que una parte, 31 céntimos de euro, ha sido abonado como dividendo a cuenta el 24 de marzo de 2003.

Actualmente, el Grupo se encuentra en condiciones de lograr un crecimiento significativo en 2003

y enfrentarse con éxito a las incertidumbres de la coyuntura internacional y al aumento de la competencia en ciertos mercados.

BALANCE A 31 DICIEMBRE DE 2002 (en millones de euros)

ACTIVO	PASIVO
Activos fijos 2.148	Fondos propios 1.422
Fondo de comercio 1.180	Provisiones* 414
Activo circulante 3.731	Pasivo circulante y otros 4.137
Tesorería + inversiones financieras a corto plazo 1.242	Deuda financiera** 2.328
TOTAL: 8.301	TOTAL: 8.301

El Grupo mantiene este año un balance equilibrado. Como respuesta a un deseo de transparencia ante los mercados financieros, Altadis ha decidido volver a incluir sus activos titulizados en el balance para que se refleje claramente su deuda neta total. Si se analizan las partidas del balance, este año destacan dos elementos principales:

- la disminución de los fondos propios por la evolución del dólar estadounidense, que ha tenido un fuerte impacto negativo dados los efectos derivados de la fluctuación en el tipo de cambio;
- la estabilidad del inmovilizado, que considera, por una parte, el aumento del crédito a los expendedores y, por otra, el impacto de las cesiones inmobiliarias.

* Incluye provisiones + diferencias negativas de consolidación + socios externos.

** Incluye deudas a corto y largo plazo.

Creación de valor para nuestros accionistas

El Grupo Altadis se comprometió a crear valor después de la fusión. Actualmente, este compromiso es ya una realidad: la acción ha aumentado un 38,5% desde la fusión que supuso la creación de Altadis, el 9 de diciembre de 1999. Asimismo, el Grupo también se comprometió a llevar a cabo una política dinámica de remuneración a sus accionistas: desde su creación, distribuye el 50% de su beneficio neto.

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LA ACCIÓN ALTADIS EN 2002

La acción de Altadis cerró el ejercicio 2002 con un precio de 21,74 euros en Madrid y de 21,66 euros en París, con un crecimiento del 13,8%. Este rendimiento es verdaderamente excepcional si consideramos la desfavorable coyuntura bursátil de

este año, como prueba la evolución de los índices Ibex-35, CAC-40 y Euro Stoxx-50 durante este período, que han registrado unas caídas del 28,1%, 33,7% y 37,3% respectivamente. En 2002, el título Altadis mejoró considerablemente su liquidez, ya que se intercambiaron más de 575 millones de acciones en ambos

mercados, lo que supone un aumento del 38% respecto a 2001. Al comparar esta cifra con el número de acciones que integran el capital de Altadis, se pone de manifiesto que la tasa de rotación del capital de la Sociedad fue del 188% en 2002.

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN EN 2002 (BASE 100)



INDICADORES DE RENDIMIENTO AL ACCIONISTA:

En euros	2001		2002		Variación	
	Madrid	París	Madrid	París	Madrid	París
Cotización a 31 de diciembre	19,10	19,08	21,74	21,66	+13,8%	+13,5%
Cotizaciones extremas anuales:						
Máxima	19,20	19,10	24,48	24,43	+27,5%	+27,9%
Mínima	13,65	13,70	17,65	17,68	+29,3%	+29,0%
Beneficio neto por acción *		1,255		1,462		+16,5%
Rendimiento anual bruto **		6,6%		6,7%		+0,1%
Media diaria de transacciones:						
En número de acciones		1.663.467		2.300.494		+38,3%
En millones de euros ***		26,59		49,27		+85,3%

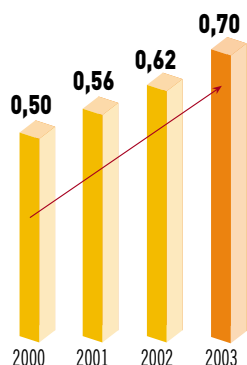
* Según media del número de acciones = número total de acciones-media diaria de autocartera.
 ** Respecto a la cotización de Altadis en Madrid. *** En las Bolsas de París y Madrid.

POLÍTICA DE DIVIDENDOS DEL GRUPO

Desde su creación, el Grupo reparte cerca del 50% de su beneficio neto, lo que supone una tasa de distribución de dividendos excepcionalmente alta. En 2002, Altadis repartió un dividendo de 0,62 euros por acción. Para 2003, el Consejo de Administración del Grupo ha propuesto a la Junta General de Accionistas **la distribución de un dividendo de 70 céntimos de euro**

por acción, lo que supone un **aumento del 13%**. El 24 de marzo de 2003 ya abonó un dividendo a cuenta de 31 céntimos de euro por acción y el resto se abonará tras la Junta General.

EVOLUCIÓN DEL DIVIDENDO



MERCADOS DONDE COTIZA LA ACCIÓN ALTADIS

La acción Altadis cotiza simultáneamente en Madrid y París. En España, Altadis forma parte del índice IBEX-35 y del índice general de la Bolsa de Madrid (IGBM). En Euronext, en París, Altadis cotiza en el primer mercado, y en las bolsas españolas en el sistema de interconexión bursátil (SIBE). En Francia, el título forma parte del índice SBF 250.

UNA ESTRUCTURA ACCIONARIAL EQUILIBRADA

El capital del Grupo Altadis se compone de 305.471.426 acciones con un valor nominal de 0,60 euros. El capital flotante supone cerca de un 92% del capital. Al 31 de diciembre de 2002, el único accionista que ostenta una participación superior al 10%

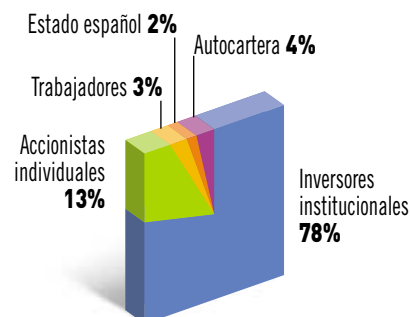
del capital social de Altadis, S.A. es Fidelity International Limited, cuya participación es inferior al 15%. En el marco de su programa de recompra de acciones, el Grupo adquirió 8.343.861 acciones en 2002, elevando así su autocartera hasta el 3,76% del capital. Asimismo, durante el pasado ejercicio, ha llevado a cabo una oferta pública de exclusión seguida de un procedimiento de exclusión obligatoria de los títulos de Seita a un precio de 75 euros por acción. Como consecuencia de esta operación, en enero de 2003 Altadis se ha convertido en el accionista único de Seita.

INFORMACIÓN AL ACCIONISTA

Con el objetivo de ofrecer información regularmente a sus accionistas, el Grupo Altadis ha puesto a su disposición varios instrumentos:

- una página web, www.altadis.com, donde accionistas e inversores pueden encontrar, principalmente, información sobre los resultados del Grupo y su cotización en Bolsa;
- dos números de teléfono para responder a todas las preguntas de los accionistas sobre las acciones;
- un Informe Anual, editado en tres idiomas, disponible a petición de los interesados. Asimismo, los accionistas podrán acceder a él a través de la página web del Grupo;
- publicaciones distribuidas a los miembros del Club del Accionista, españoles y franceses: una revista para el accionista, con el objetivo de descubrir y exponer la actividad de Altadis, y un informe en el que se detallan los resultados del Grupo;
- un Club del Accionista que, en función de los países, ofrece

DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL DE ALTADIS A 31 DE DICIEMBRE DE 2002



acceso a reuniones informativas –especialmente a los accionistas franceses, después de la Junta General que se celebra en Madrid–, invitaciones a los principales salones bursátiles españoles y franceses, visitas a fábricas para percibir mejor la actividad del Grupo, información de la Bolsa en internet y un servicio de tienda con oferta de productos.

INFORMACIÓN AL ACCIONISTA

Página web: www.altadis.com

RELACIONES CON ACCIONISTAS INDIVIDUALES

Marisol Díaz
Eloy Gonzalo, 10
28010 Madrid
Tel: 00 34 901 242 901
Fax: 00 34 91 360 91 12
E-mail: aaccionista@altadis.com

Céline Audibert
182-188, avenue de France
75639 Paris Cedex 13
Tel: 0800 196 787
Fax: 00 33 (0)1 44 97 67 53
E-mail: relations.actionnaires@altadis.com

RELACIONES CON INVERSORES INSTITUCIONALES Y ANALISTAS FINANCIEROS

Stanislas Vrla
Director
Tel: 00 33 (0)1 44 97 62 21
Fax: 00 33 (0)1 44 97 62 43

Pedro Alonso de Ozalla
Director Adjunto
Tel: 00 34 91 360 92 47
Fax: 00 34 91 360 92 91

E-mail: irelations@altadis.com

LA ACCIÓN ALTADIS

	La acción Altadis en Madrid	La acción Altadis en París
Símbolo	ALT	ALD
Código ISIN*	ES0177040013	ES0177040013
Índice	IBEX-35	SBF 250
Modo de cotización	SIBE Mercado continuo	Continuo A
Particularidades	Cotiza en las bolsas de Barcelona, Bilbao y Valencia.	Puede optar al Plan de Ahorro de Acciones (PEA) y al Servicio de Liquidación Aplazada (SRD)

* Se utilizará en Francia a principios de julio de 2003.

Dinamizar los recursos humanos

Desde su nacimiento a finales de 1999, el Grupo Altadis ha puesto el mayor interés en la progresiva creación de políticas comunes de gestión de Recursos Humanos, así como en el diálogo social. A este respecto, ha establecido unas bases uniformes que refuercen una cultura de Grupo, necesaria para el desarrollo de la empresa y su futuro.

Formación, gestión dinámica de las carreras profesionales, evaluación de los resultados, política de retribución de los directivos, planes sociales de apoyo a los procesos de reestructuración..., todos ellos aspectos orientados a la consolidación de principios y elementos comunes. Teniendo siempre en cuenta la realidad plurinacional y las diferencias de legislación, Altadis construye una política de gestión de Recursos Humanos del Grupo que le permite consolidar su política de integración y crear un verdadero grupo internacional con capacidad de adaptación al cambio.

Actualmente, Altadis da empleo a 20.760 personas en todo el mundo, de los que cerca de 14.000 trabajan en Europa. Es un grupo multicultural, pero también una empresa con calidad humana que favorece una cultura hacia la obtención de resultados y la superación individual, la creatividad, la responsabilidad y la toma de decisiones que determinan el éxito actual del Grupo y, sobre todo, el futuro a largo plazo. Esta política de gestión de Recursos Humanos va acompañada de una política de comunicación constante que permite a cada uno, en todos los niveles de la organización, conocer y comprender los objetivos de la estrategia en un entorno en constante mutación.

GESTIÓN RESPONSABLE DE LAS REESTRUCTURACIONES

Teniendo en cuenta las diferentes legislaciones existentes en España, Francia o Polonia, Altadis fijó algunos principios fundamentales en planes sociales de apoyo a los procesos de reestructuración, tanto destinados a sus empleados como a las zonas afectadas.

El compromiso de la empresa se ha centrado, fundamentalmente, en la aplicación de una serie de disposiciones relacionadas con la edad, como la jubilación anticipada, así como medidas sociales complementarias: reclasificación interna y externa o búsqueda de acuerdos con empresas y agentes externos para revitalizar el empleo en las zonas afectadas.

1.884 personas
se han beneficiado de las condiciones del plan industrial en España

Estas medidas han sido aplicadas tanto en el Plan Performance 2001 en Francia como más recientemente en el **plan de reestructuración industrial en España**, iniciado en 2000, y que concluyó, de acuerdo al objetivo previsto, a finales de 2002. Se han cerrado ocho fábricas (A Coruña, Alicante, Gijón, Madrid, Málaga, San Sebastián, Santander y Valencia) y se han construido dos modernos centros industriales, uno en Alicante para la fabricación de cigarrillos negros y otro en Cantabria para la producción de cigarros. Estas dos fábricas ya están en funcionamiento. Hasta finales de diciembre de 2002, 1.884 personas se han acogido a las condiciones contempladas en el plan, de las que algo más de 1.500 personas lo han hecho a través de jubilación anticipada. Al mismo tiempo, Altadis mantiene contactos con otras empresas de diferentes sectores y zonas geográficas con el fin de identificar todas aquellas oportunidades laborales susceptibles de ser ofrecidas a sus trabajadores y contribuir a potenciar, al mismo tiempo, el tejido industrial de las ciudades afectadas.

Este ambicioso plan de reestructuración industrial supone unos ahorros recurrentes de 83 millones de euros anuales a partir de 2003.

IDENTIFICAR EL TALENTO, FAVORECER LA MOVILIDAD Y ARMONIZAR LAS POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN Y DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Ayudar al progreso de los directivos con futuro de la empresa, atraer a los mejores y saber conservarlos; Altadis tiene, desde su creación, una dirección dedicada a esta labor, que trabaja en colaboración permanente con las direcciones de Recursos Humanos en España y Francia, pero también en Polonia y Finlandia. En este sentido, se han realizado dos proyectos importantes: la creación de un sistema común de evaluación del rendimiento, que determina la remuneración variable de los directivos del Grupo, y de un programa de desarrollo de habilidades directivas, que se pondrá en marcha en 2003.

Actualmente, Altadis dispone para sus directivos de un sistema único de evaluación de la parte variable de su remuneración. Este sistema tiene en cuenta tres parámetros: los resultados de la empresa, la consecución de los objetivos individuales y el compromiso con los valores del Grupo. En una primera fase, este sistema se aplicó tan sólo a una parte de la estructura directiva, pero en 2002 se amplió al conjunto de los directivos de la empresa. Asimismo, en 2002 finalizó el análisis descriptivo de los puestos de trabajo según el método *Hay*, iniciado en 2001, y la comparación de las remuneraciones con las del mercado.

Para favorecer el desarrollo de las habilidades de gerencia de los directivos, ofrecerles una carrera dinámica dentro del Grupo y garantizar, al mismo tiempo, a la empresa los recursos necesarios a medio y largo plazo, Altadis puso en marcha en 2002 un programa de formación. Bajo el nombre de *Altadis Management Development Program*, este programa permitirá a un determinado número de directivos recibir una formación que incluye una amplia gama de materias (medio ambiente, economía mundial, herramientas de análisis estratégico, modelos de

gestión,...). Su contenido ha sido elaborado en estrecha colaboración con los principales responsables de la compañía y el apoyo de una escuela europea de Administración de Empresas. En 2003 se inicia una primera promoción que incluye a unos sesenta directivos.

Esta inversión permitirá mejorar el rendimiento individual, el desarrollo de la movilidad interna y de la carrera profesional sobre una cultura de gestión empresarial común, lo que reforzará la competitividad global de la empresa.

MOTIVAR A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA DINÁMICA DE STOCK-OPTIONS

Altadis tiene una política de *stock options* que atañe a todas las categorías del personal, desde directivos hasta operarios de fábrica. Desarrollada después de un análisis de las mejores prácticas existentes en el mercado, esta política tiene en cuenta el número de acciones distribuidas, el sueldo base, la probabilidad de evolución de la acción



MARIE LAMBERT
Responsable en RRHH en Francia

y su volatilidad. En 2002, la distribución de *stock options* representó en torno al 2% del capital frente al 1,8% de la última distribución realizada en julio de 2000. Esta distribución benefició a 480 personas, lo que supuso un crecimiento del 31,4%.

INTEGRAR LOS NUEVOS INGRESOS: ALTADIS ENSEÑA ALTADIS

Desde su primer año de vida, el Grupo puso en marcha el programa de integración FIRST (*First Integration Reality, Strategy and Team Building*), destinado a todos los jóvenes directivos de nuevo ingreso, sea cual sea su nacionalidad. Esta formación les permite, durante dos semanas, conocer mejor los retos y la estrategia del Grupo, así como sus actividades, los objetivos y planes de acción de las principales direcciones, visitar las plantas y los centros de distribución en España y Francia, e intercambiar impresiones con los primeros directivos del Grupo. Asimismo, les ofrece la posibilidad de establecer relaciones humanas, profesionales y culturales que facilitarán los vínculos interpersonales. En 2002, unos 60 directivos participaron en el programa FIRST.

+ de **4.500** personas
conectadas a la Intranet

INFORMAR Y DIALOGAR

Altadis considera de gran importancia el constante desarrollo de la comunicación y el diálogo dentro de la empresa, en los distintos niveles de la organización. A través de la reunión anual de unos 300 ejecutivos del Grupo con los copresidentes y los principales directivos; las convenciones sectoriales; la información en tiempo real sobre los principales acontecimientos; la publicación del Grupo ("Premium"), destinada a los empleados de todos los países en tres idiomas; o la Intranet. La Dirección de Comunicación de Altadis sigue construyendo una cultura de Grupo donde la información y la comunicación desempeñan un papel fundamental y complementario de la política de Recursos Humanos.

A finales de 2002, el Grupo puso en marcha su Intranet, que servirá de enlace a más de 4.500 personas. Disponible en tres idiomas y accesible desde principios de 2003 a los trabajadores de España y Francia, se ampliará durante este año para incluir Polonia y Finlandia. Se trata de un proyecto de gran envergadura que favorecerá el intercambio de información, fortalecerá el potencial de actividad del Grupo y que contribuye a superar las barreras geográficas y las limitaciones del trabajo diario.

COMPARTIR LAS MEJORES EXPERIENCIAS

Compartir experiencias e identificar los mejores métodos: este sistema de trabajo se aplicó rápidamente dentro del Grupo en las relaciones entre España y Francia. Simultáneamente a la formación, la política de viajes, la gestión de los expatriados e incluso el diálogo social, el Grupo también ha prestado atención al aspecto de la seguridad. Altadis ha puesto en marcha una metodología de prevención de accidentes laborales y de evaluación de riesgos, el programa Preveactiva en España y *Projet Sécurité Plus* en Francia. Dispone de una política de prevención que reúne los mejores métodos de los dos países. Los resultados han sido excelentes, ya que actualmente Altadis tiene un índice de siniestralidad laboral inferior (en torno a 50 por cada 1.000 empleados) al del promedio de la industria en general y al del sector agroalimentario en particular (114 por cada 1.000 empleados).

PLANTILLA DEL GRUPO ALTADIS (INCLUYE FILIALES)



Respeto al medio ambiente

Como empresa responsable, Altadis cumple las normativas comunitarias, nacionales y locales, y responde a la firme y legítima demanda de los legisladores, inversores y de la sociedad en general, que otorga una importancia creciente al respeto al medio ambiente en un contexto de desarrollo sostenido.

El compromiso del Grupo en el ámbito medioambiental no es una novedad. Desde hace ya varios años, Altadis ha aplicado medidas que contribuyen a preservar el medio ambiente: control del consumo de energía y de las materias primas (disminución del grosor de algunos papeles de cigarrillos, sustitución parcial del papel de aluminio de las cajetillas por papel aluminizado, reciclaje de los cartones de embalar...), e incluso la prevención de riesgos de contaminación mediante un control estricto de líquidos y residuos sólidos.

LA CERTIFICACIÓN ISO 14001 YA ESTÁ EN MARCHA

Fiel a su política activa en este terreno, Altadis creó en 2001 un grupo de trabajo para coordinar su programa medioambiental, en el que reúne a los responsables de las fábricas, de Investigación y Desarrollo, de Calidad e Ingeniería, tanto de España como Francia, y que colabora también estrechamente con Polonia.

En 2002, el Grupo se fijó un ambicioso objetivo, al decidir iniciar el proceso de certificación ISO 14001 en todas las fábricas de cigarrillos. Esta decisión supone una permanente revisión de todos los procedimientos, según los criterios objetivos que requiere la norma para el Sistema de Gestión Medioambiental, y establecer un sistema de auditoría que vigile su evolución. El Grupo ha adoptado así un compromiso a largo plazo y establece, gracias al proceso de certificación, un sistema que garantizará el cumplimiento de los más altos estándares internacionales y que le permitirá, al mismo tiempo, llevar a cabo reducciones de costes.

CARTA MEDIOAMBIENTAL

- **Elaborada y firmada en 2002, establece los grandes principios que Altadis se compromete a respetar y a aplicar en el sector de cigarrillos.**

Con el objetivo de alcanzar el éxito en este proceso de certificación ISO 14001, hay dos fábricas en las que se están desarrollando pruebas piloto, en Cádiz (España) y en Riom (Francia). Esta experiencia permitirá identificar los indicadores y los procesos de gestión necesarios para obtener la certificación, de forma que se pueda ampliar al resto de las fábricas del Grupo. Las nuevas plantas de Alicante y Cantabria, construidas en 2002 en el marco del plan de reestructuración industrial en España, se han diseñado teniendo en cuenta los mejores sistemas de gestión medioambiental.

Dentro de este programa de certificación, el Grupo actualiza permanentemente su información sobre los cambios legislativos y mejora sus mecanismos de concienciación del personal.

Por último, Altadis participa en numerosos equipos de trabajo y reflexión con distintas autoridades, colectivos profesionales, e incluso con sus proveedores. El Grupo es miembro del Centro de Cooperación para la Investigación Científica sobre el Tabaco (CORESTA) y colabora en los trabajos del grupo dedicado a la protección medioambiental. Es miembro también de Eco Embalajes.

Relaciones armónicas con la comunidad

Más allá de los aspectos medioambientales, Altadis siempre ha considerado que era su obligación comportarse como empresa responsable, y que su desarrollo sólo podría producirse si establece una relación armónica y constructiva con la sociedad. El Grupo está elaborando un código de conducta con los principios esenciales que rigen sus relaciones sociales.

FAVORECER LA INSERCIÓN

Altadis desarrolla una política activa para fomentar la inserción de jóvenes en el mundo laboral. En España, a través del Programa de Postgraduados que se viene desarrollando desde hace varios años, se han incorporado más de 40 titulados de diversas especialidades (fundamentalmente, ingenieros, economistas, abogados e informáticos). Este Programa, además de ayudar a la formación práctica de los universitarios, permite disponer de una cantera de profesionales de alto potencial.

En esta primera práctica se realiza un seguimiento muy cuidadoso del trabajo de estos estudiantes mediante entrevistas periódicas y sistemas de evaluación que prolongan el estrecho vínculo que el Grupo mantiene con las universidades y escuelas de negocios de los dos países.

En Francia, la empresa ha acogido en 2002 a más de 300 estudiantes y 40 jóvenes con un contrato en prácticas o de aprendizaje.

Al mismo tiempo, Altadis ofrece su apoyo a organizaciones como la *Fondation de la Deuxième Chance* (Fundación de la Segunda Oportunidad) o la *Association Astrée*, en Francia, que tienen como objetivo ayudar a la inserción o reinserción de personas con dificultades.

TENER EN CUENTA EL IMPACTO TERRITORIAL DE LAS REESTRUCTURACIONES

El Grupo Altadis es plenamente consciente de que las medidas de reestructuración que puede verse obligado a tomar tienen un impacto sobre el equilibrio económico y el empleo de ciertas zonas. Teniendo en cuenta las distintas legislaciones vigentes en España, Francia o Polonia, Altadis ha establecido planes sociales complementarios a procesos de reestructuración. De forma paralela a las medidas destinadas a sus trabajadores, estos principios tienen como objetivo establecer un diálogo constructivo con las autoridades y actores económicos locales o regionales para formalizar un compromiso de apoyo a los proyectos de creación de empleo que permitan revitalizar las zonas afectadas.

De esta forma, en España se ha desarrollado un programa con el objetivo de generar actividad, crear empleo y el correspondiente beneficio en las ciudades afectadas por la reorganización industrial que culminó a finales de 2002. A este respecto, Altadis mantiene contactos con otras empresas de diferentes sectores para identificar todas aquellas oportunidades laborales susceptibles de ser ofrecidas a sus trabajadores. Esos contactos le han permitido poner a disposición de sus empleados más de 525 ofertas de trabajo.

En Francia se crearon casi 500 empleos dentro del marco de la aplicación del plan de reestructuración Performance 2001.

CONTRIBUIR A LA LUCHA CONTRA EL TRABAJO INFANTIL

El Grupo, incluidas sus filiales, prohíbe dar empleo a jóvenes cuya edad es inferior a la edad en la que termina la escolaridad obligatoria en cada país o que, en cualquier caso, sean menores de quince años. Altadis compra entre 70.000 y 75.000 toneladas de tabaco al año, de las que aproximadamente la mitad se realiza a grandes empresas internacionales y otro 35% a empresarios independientes que realizan el tratamiento inicial de la materia prima. El 15% restante de las compras se realiza en Brasil, Zimbabwe, Grecia, Turquía y Estados Unidos. Aunque el Grupo no pueda controlar directamente las condiciones de trabajo en todas las plantaciones, considera que la industria puede actuar como motor de cambio en este sentido. Con esta convicción, el Grupo se adhirió en 2002 a la Fundación ECLT (*Eliminate Child Labour in Tobacco Growing*). Esta Fundación, que recibe el asesoramiento técnico de la Organización Internacional del Trabajo y reagrupa a una serie de fabricantes y empresarios, tiene como objetivo colaborar en la lucha contra el trabajo de los niños en los países en vías de desarrollo mediante la financiación de proyectos de educación y desarrollo.

RESPECTAR LA TRANSPARENCIA Y LA DEONTOLOGÍA EN LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

Como todo gran grupo industrial, Altadis tiene derecho a expresar sus opiniones y defender sus derechos legítimos frente a las autoridades (representantes políticos, gobiernos, instituciones internacionales), lo que lleva a cabo con un espíritu abierto y transparente. Todas las iniciativas de influencia se realizan con integridad, lealtad y con especial cuidado de que sus interlocutores no se vean atrapados en conflictos de intereses.

COMPARTIR VALORES A TRAVÉS DEL MECENAZGO CULTURAL

La voluntad de Altadis en mecenazgo se centra en aprovechar la riqueza que representa el encuentro entre culturas y pensamientos diferentes, lo que resalta la dimensión social y europea de la empresa.

Así, el Grupo desarrolla originales iniciativas en el ámbito de las artes plásticas, los debates de ideas y el cine, para lo que tiene en cuenta tanto a los protagonistas como a la empresa y los empleados. Es en este contexto en el que Altadis realiza todas sus actividades de mecenazgo, animados por una voluntad de apertura, reencuentro y de compartir los valores que el Grupo ha hecho suyos día a día tras la fusión.

Inauguración de la fábrica de Cantabria por los Copresidentes y el Presidente de dicha Comunidad, José Martínez Sieso.



Altadis se ha comprometido, además, a no utilizar el mecenazgo como trampolín indirecto para la promoción de sus productos, por lo que limita su presencia a la comunicación institucional de la empresa.

ARTES PLÁSTICAS

El Grupo creó el Premio Altadis de Artes Plásticas que, desde hace tres años, selecciona anualmente a seis artistas que trabajen en España y Francia y contribuye a difundir su trabajo en los dos países. Altadis colabora estrechamente con reconocidos profesionales del mundo del arte contemporáneo: dos asesores artísticos, uno español y otro francés, que tienen libertad para escoger y presentar, frente a un jurado compuesto por coleccionistas, críticos de arte, directores de colecciones privadas y presidido por los dos Copresidentes del Grupo, una treintena de artistas entre los que se elige a los ganadores. Dos importantes galerías participan también en el Premio Altadis mediante una exposición colectiva de los trabajos de los ganadores. Finalmente, Altadis publica, en colaboración con la editorial *Actes Sud*, una colección de las monografías de cada artista que se distribuye en España y Francia. Los ganadores del Premio Altadis, sean pintores, escultores o fotógrafos, reciben un apoyo significativo que para algunos de ellos ha representado un verdadero lanzamiento.

DEBATES DE IDEAS

En una situación de apertura internacional y de reflexión sobre los grandes temas de actualidad en el mundo, Altadis organiza, tanto en España como en Francia, diferentes ciclos de conferencias con una mentalidad muy abierta.

En España, un ciclo de conferencias celebrado bajo el título “**Respeto, pluralidad y tolerancia**” ha reunido también a numeroso público en varios debates en los que han intervenido personalidades españolas e internacionales de renombre. El primer foro, denominado “**Inmigración y racismo**”, contó con la presencia, entre otros, de Sami Nair, Manuel Pimentel y Tomás Calvo Bueza. Dentro del ciclo, la Fundación Víctimas del Terrorismo organizó el segundo foro, “**Terrorismo**”, en el que se analizó el fenómeno terrorista en tres de sus vertientes: el terrorismo de ETA, el conflicto de Oriente Medio y los acontecimientos del 11 de septiembre, con la participación de Baltasar Garzón, Edurne Uriarte y otros expertos. Actualmente, se está preparando la publicación de estos debates, que se editarán en la colección “**Los Libros de Altadis**”. Altadis colabora también en España con la Asociación de Amistad Hispano-Francesa Diálogo mediante el patrocinio del ciclo de conferencias “**Miradas Cruzadas**”, en las que dos destacados participantes, uno español y otro francés, debaten sobre temas de actualidad o de interés social desde la perspectiva de ambos países.

En Francia, el Grupo ha realizado dentro de su ciclo *Grand Angle* (Gran Ángulo), en asociación con la *République des Idées* (República de las Ideas) –un foro de reflexión internacional dirigido por Pierre Rosanvalon–, diversos debates sobre el tema “**Islam-Occidente, geopolítica después del 11 de septiembre**”, que han contado con la presencia, como invitado principal, de Olivier Roy, experto de fama mundial. Este ciclo, celebrado en París con asistencia de más de 1.000 personas, dio lugar a la publicación de una obra por la editorial Seuil. El ciclo, en el que colaboran diversos medios de comunicación, reunirá a Bronislaw Geremek, Claude Lefort y Fernando Savater para debatir sobre el tema

LOS GANADORES DEL PREMIO ALTADIS ARTES PLÁSTICAS 2002

Pilar Albarracín
Ryuta Amai **b**
Jon Mikel Euba

Adrià Julià **a**
Olivier Leroi
Bruno Serralongue



a



b

Altadis organiza ciclos de conferencias-debates tanto en España como en Francia sobre importantes aspectos del mundo contemporáneo.



“¿Qué valores para qué Europa?”. De forma simultánea a este ciclo, Altadis ha organizado, en el marco de la *Cité de la Réussite* (Ciudad del Éxito), de la que el Grupo es socio, una conferencia titulada “**El temor, su lógica y sus máscaras**” que ha tenido reflejo en la publicación de un suplemento de la revista *Esprit*.

CINE

El cine, tercer eje del mecenazgo de Altadis, recibe el apoyo del Grupo, que difundió aún más su actividad en 2002 al dirigirse al público en general. Después de haber otorgado el Premio Altadis de Cine al Joven Director a Laurent Cantet por su película *L'emploi du temps* y a Carlos Molinero por *Salvajes*, que recibieron respaldo financiero para su

distribución, Altadis organizó en Madrid una semana dedicada al cine hispano-francés, iniciativa que fue muy bien recibida por el público. El Grupo ha estado presente también en el Festival de Cannes, donde apoyó nuevamente a jóvenes talentos con el patrocinio del Premio *Un Certain Regard* (Una Cierta Mirada) y estará presente en el Festival de Cine de San Sebastián con el Premio Altadis Nuevos Realizadores. En España, la Fundación Altadis ha firmado un convenio de apoyo institucional a la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas. Esta línea se verá potenciada en el ejercicio 2003, para el que ya se han firmado o están en trámite, nuevas iniciativas de promoción del cine.

LA FUNDACIÓN ALTADIS

- En España, la Fundación ha seguido prestando su apoyo a numerosas manifestaciones culturales que se inscriben dentro de la política de mecenazgo del Grupo. Así, se han patrocinado diversos eventos en el ámbito del Arte Contemporáneo, entre los que se puede destacar la presencia en ARCO'02, con el programa Arte Público-Public Art; la *action painting* del pintor Pedro Simón, en el Museo Vostell (Malpartida de Cáceres), quien interpretó en una obra las conexiones entre el tabaco, Extremadura y Cuba; así como la presencia en el Festival Internacional de Fotografía PHOTOESPAÑA'02.
- La política de becas de estudios en doctorado, licenciaturas y formación musical se ha mantenido en 2002, con un notable incremento en su número y dotación.
- En el ámbito de la música, además de mantener vínculos tradicionales como los del Palau de la Música Catalana o el programa “Música en la calle”, del Ayuntamiento de Cádiz, la Fundación Altadis ha firmado un compromiso como entidad patrocinadora con el Gran Teatro del Liceo de Barcelona para la temporada 2002-2003. Además, ha continuado su programa propio, “Humo de Jazz”, con conciertos en diversas ciudades españolas, entre los que han destacado los ofrecidos en Alicante y Santander con motivo de la inauguración de los nuevos centros industriales construidos en estas provincias. Respecto a su labor editorial, la Fundación ha iniciado la colección “Los Libros de Altadis” mediante la publicación del primer título –“La Creación del Estanco del Tabaco en España”– y están previstas nuevas publicaciones sobre diversos temas relacionados con el tabaco y otras actividades culturales y sociales.

La actividad del Grupo en 2002

Mantener la dinámica de crecimiento

26 ENTORNO

30 PANORAMA DE ACTIVIDADES

32 CIGARRILLOS

34 Mercados nacionales

40 Mercados de Europa Occidental

42 Otros mercados europeos e internacionales

46 Producción e I+D

48 CIGARROS

50 Estados Unidos

52 España

54 Francia

56 Corporación Habanos

58 LOGÍSTICA

60 Logística tabaco

62 Logística general

En los tres sectores de actividad del Grupo, el año 2002 ha estado marcado por los buenos resultados. Nuestros equipos han redoblado sus esfuerzos y su capacidad constructiva, analizando constantemente las posibilidades de mejora de nuestra posición competitiva y de nuestros resultados económicos; nuestra productividad se sitúa en los índices más altos del sector una vez concluido el plan de reestructuración en España; y, finalmente, nuestras organizaciones, más estables y cada vez más integradas entre España y Francia, han aportado elementos positivos, tanto para el desarrollo de nuestras marcas de cigarrillos y de cigarros como para nuestras actividades logísticas.

Todos estos elementos positivos han permitido a Altadis mantener la dinámica de crecimiento que le caracteriza desde hace tres años y que, nuevamente, han favorecido un importante incremento de sus resultados en 2002. De esta forma, el Grupo está bien posicionado para hacer frente a los embates de la coyuntura económica internacional, al endurecimiento de la competencia y poder aspirar así a un crecimiento significativo de sus resultados en 2003.

ENTORNO

Ya que el Grupo Altadis evoluciona en un contexto muy particular por la propia naturaleza de sus productos, es conveniente analizar algunos elementos de ese entorno.

Los aspectos reglamentarios y fiscales, la evolución de los precios, las tendencias en el mercado mundial del tabaco, así como el entorno jurídico, constituyen las claves fundamentales que permiten comprender mejor las actividades y los logros del Grupo.

■ EL ENTORNO NORMATIVO EUROPEO

El sector del tabaco evoluciona en un nuevo marco normativo europeo, que será sensiblemente más estricto a partir de 2003. No obstante, y en la medida en que todos los fabricantes estarán sujetos a las mismas obligaciones, no se espera que estas nuevas disposiciones, que se refieren tanto al propio producto como a la publicidad, afecten a las posiciones competitivas de Altadis.

LOS PRODUCTOS

La regulación europea relativa a los productos queda recogida en la llamada Directiva Byrne, adoptada en 2001 por el Consejo de Ministros de Sanidad y por el Parlamento Europeo. En ella se establecen las nuevas disposiciones que afectan a las advertencias sanitarias, a la prohibición de establecer descriptores (lights, suaves...), a la obligación de comunicar anualmente la lista de ingredientes a las autoridades sanitarias de cada Estado miembro en el que se comercialicen los productos, así como a los contenidos máximos de alquitrán, nicotina y monóxido de carbono de los cigarrillos.

• Contenidos máximos

Actualmente, sólo se encuentra limitada la tasa de alquitrán. No obstante, con la nueva Directiva se reduce a 10 mg. por cigarrillo la tasa máxima de alquitrán y se fija en un máximo de 1 mg. la de la nicotina y en 10 mg. la del monóxido de carbono.

La fecha límite de aplicación de dicha medida será el 1 de enero de 2004 para todos los cigarrillos fabricados en la Unión Europea,

pudiendo prorrogarse hasta enero de 2007 en el caso de los productos exportados fuera de las fronteras de la Unión Europea.

• Nuevas advertencias sanitarias

A partir del 30 de septiembre de 2003, deberá aparecer en la cara principal de los paquetes de cigarrillos una advertencia general que ocupe al menos el 30% de la superficie del paquete: "Fumar mata" o "Fumar puede matar", que alternará con la de "Fumar perjudica seriamente su salud y la de los que están a su alrededor". Asimismo, en la otra cara más visible deberá alternarse una advertencia adicional de las catorce recogidas en la Directiva y que ocupará como mínimo el 40% de la superficie correspondiente. En el caso de los demás productos del tabaco, la fecha límite a partir de la cual deberán aparecer dichas advertencias será el 30 de septiembre de 2004.

• Prohibición de establecer descriptores

Los descriptores como light, superlight, ultralight, quedarán prohibidos en las fechas anteriores.

LA PUBLICIDAD Y EL PATROCINIO

En marzo de 2003, el Consejo de Ministros de los Quince adoptó, por mayoría cualificada, el proyecto de Directiva europea destinado a armonizar las disposiciones legislativas, normativas y administrativas de los Estados miembros con vistas a restringir la publicidad y el patrocinio a favor de los productos del tabaco. Los Estados miembros deberán trasponer esta Directiva el 31 de julio de 2005 como muy tarde. Cabe destacar que Alemania ha anunciado su intención de presentar un nuevo recurso ante el Tribunal Europeo de Justicia contra esta Directiva.

Dicha Directiva –que reemplaza a la de julio de 1998, anulada por el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas– regula concretamente la publicidad y el patrocinio de los productos del tabaco en los casos siguientes:

- **periódicos y otras publicaciones:** la publicidad queda limitada a las publicaciones destinadas exclusivamente a los profesionales del comercio del tabaco y a las publicaciones editadas e impresas en terceros países (no pertenecientes a la Unión Europea), siempre que dichas publicaciones no estén destinadas principalmente al mercado comunitario;
- **programas de radiodifusión:** queda prohibida toda forma de publicidad a favor del tabaco en dicho medio. Asimismo, los programas de radio no podrán contar con el patrocinio de aquellas entidades cuya actividad principal sea fabricar o vender productos del tabaco;
- **servicios de la sociedad de la información:** la publicidad de los productos del tabaco queda prohibida en Internet;
- **patrocinio:** queda prohibido el patrocinio de acontecimientos o actividades que afecten o se desarrollen en varios países miembros, o que tengan un efecto transfronterizo;
- **distribución gratuita de productos del tabaco:** queda prohibida en el marco del patrocinio de actividades cuyo objetivo sea la promoción directa o indirecta de los productos del tabaco.

Altadis no considera que dichas medidas vayan a tener un gran impacto sobre su actividad, especialmente en sus tres principales mercados europeos. En España, donde la legislación es menos restrictiva, a pesar del hecho de que la Directiva incluirá nuevas limitaciones, Altadis espera conservar su posición de líder, puesto que todos los fabricantes se verán sujetos a las mismas restricciones; en Francia, donde es de aplicación la ley Evin, más restrictiva que la Directiva, el Grupo ha conseguido defender con éxito su segunda posición en el segmento de los cigarrillos rubios; y en Alemania, donde las ventas del Grupo han experimentado un aumento considerable en 2002, su actividad se decanta más por la promoción que por la publicidad.

LA FISCALIDAD

La fiscalidad global que soportan los cigarrillos en todos los países comunitarios –con un promedio del 74,24% sobre el precio de venta, entre Impuesto Especial e IVA–, la evolución de la propia filosofía y arquitectura de los sistemas fiscales nacionales, así como la legislación comunitaria, suponen un factor determinante en los resultados comerciales de los fabricantes de tabaco. Hasta la actualidad, en España y Francia, como en otros países miembros, la fiscalidad viene siendo esencialmente **proporcional** al precio de venta al público, único sistema capaz de respetar las diferencias de poder adquisitivo entre los ciudadanos de los distintos Estados. Con el objetivo de armonizar el mercado interior, en 2002, la Unión Europea adoptó nuevas disposiciones relativas al impuesto especial que grava las labores del tabaco. De esta manera, mientras que las anteriores directivas imponían una fiscalidad, en el caso de los cigarrillos de un mínimo del 57% del precio de venta de la categoría de precio más demandada, la nueva directiva establece que, además, el monto correspondiente de aplicar dicho porcentaje sobre la citada categoría debe ser, como mínimo, de 60 euros por 1.000 cigarrillos. En el caso de los cigarros, el porcentaje mínimo deberá ser del 5% o bien 11 euros por 1.000 unidades, mientras que en el caso de la picadura de liar, las cifras ascienden al 32% ó 27 euros. **El impacto** de dicha directiva en los productos y mercados de Altadis, ya se trate de cigarrillos o de cigarros, no es idéntico en el caso de España y Francia.

España, donde el impuesto especial aplicado sobre la categoría de cigarrillos de precio más demandada resulta inferior en valor absoluto al citado mínimo de 60 euros, no se verá afectada al disfrutar de un mayor plazo concedido por la U.E. a los países que se encuentren en esta situación, obteniendo así un margen de tiempo suficiente para aplicar los aumentos de precio necesarios, sin comprometer por ello su estrategia comercial.

Respecto a los demás productos distintos de los cigarrillos, su fiscalidad no resulta afectada ya que los tipos aplicados se encuentran por encima de los mínimos establecidos. En el caso de **Francia**, dicho impacto también será neutro, dado que el sistema fiscal actual ya se encuentra por encima de los mínimos previstos.

Por lo que se refiere a los mercados de **Europa del Norte**, se espera que el crecimiento que vienen observando las marcas de Altadis, posicionadas como es el caso de Gauloises Blondes en los segmentos de precio alto, no se vea afectado por la aplicación de la Directiva. En el caso de los países candidatos a la ampliación de la Unión Europea, se han obtenido, en el seno de las negociaciones para su adhesión, ciertos aplazamientos en la aplicación de estas medidas, como por ejemplo hasta el 1 de enero de 2009 en Polonia.

Por otro lado, Francia, que venía aplicando desde 1998 un mínimo de percepción distinto para los productos negros y rubios, ha procedido a unificar ambos mínimos de conformidad con las exigencias comunitarias. La consecuencia automática de esta política ha sido un aumento sensible de los precios de los cigarrillos negros, lo que ha favorecido, siguiendo la tendencia iniciada ya en Altadis hace unos años, la convergencia de precios entre los productos negros y rubios.

CIGARRILLOS: INCREMENTO DEL MÍNIMO DE PERCEPCIÓN DESDE 2000 EN FRANCIA

	2000	2001	2002	2003
Negro	71,65	77,75	87,00	106
Rubio	80,80	82,32	90,00	106

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS

En España, Fortuna en paquete de 20, que representa la categoría de precios más vendida, se vende a 1,95 €, lo que, aun ajustando dichas diferencias por el poder adquisitivo de los ciudadanos de los distintos países, ofrece al Grupo un margen de aumento progresivo de los precios en este país. Francia, considerando los precios de venta al público en los distintos países de la U.E., figura entre los países con precios más altos. Efectivamente, si se compara el precio de la categoría de precios más demandada en cada mercado, Francia se sitúa en los 3,90 €, mientras que en Alemania es de 3,37 €, en Bélgica de 3,36 € y en Italia en 2,50 €.

AUMENTO DE LOS PRECIOS DE LOS CIGARRILLOS EN NUESTROS MERCADOS NACIONALES

ESPAÑA	2001/2000	2002/2001	2003*
Negros	+8,1%	+12,1%	+8,8%
Rubios	+4,3%	+7,4%	+1,3%
Rubios y negros	+5,6%	+8,8%	+2,6%

FRANCIA	2001/2000	2002/2001	2003*
Negros	+6,0%	+13,0%	+19,0%
Rubios	+4,6%	+7,0%	+9,8%
Rubios y negros	+4,8%	+8,4%	+11,0%

* Primer trimestre.

EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS DEL TABACO

CIGARRILLOS: UN MERCADO ESTABLE

Desde hace unos diez años, el mercado mundial de los cigarrillos ha permanecido relativamente estable en volumen: la estimación de las ventas ronda los 5.500 miles de millones de unidades y el crecimiento medio del sector va del 0,5% al 1% anual. Esta tendencia general refleja, no obstante, evoluciones de signo contrario, mientras que el consumo disminuye de un 1 a un 2% anual en los países occidentales, aumenta ligeramente en el resto del mundo, debido, fundamentalmente, al crecimiento demográfico y al incremento del nivel de vida de los países en vías de desarrollo. Si bien los volúmenes permanecen estables en el entorno mundial, los principales fabricantes internacionales siguen aumentando sus cuotas de mercado en detrimento de los fabricantes locales, apoyándose en su cartera de marcas internacionales y aprovechando la apertura de mercados antes protegidos en Europa del Este, Asia Central y Extremo Oriente.

CIGARROS: UN CRECIMIENTO LENTO

El mercado mundial del cigarro, estimado en unos 13.500 millones de unidades, se encuentra muy concentrado geográficamente: más del 97% de las ventas se realizan en Europa occidental (España, Francia, Alemania, Gran Bretaña) y en Estados Unidos, representando respectivamente un 45% y un 52% del mercado.

Desde mediados de los noventa, estos mercados han experimentado un crecimiento lento en volumen y más significativo en valor, excepto en el caso de Gran Bretaña, donde tanto la fiscalidad como los precios de venta al público son muy elevados.

Al contrario que en el caso del mercado de los cigarrillos, donde la noción de volúmenes globales continúa siendo el principal indicador de evolución, el mercado de los cigarros debe analizarse considerando los diferentes segmentos que lo conforman. De este modo, al comparar los cigarros premium, de gama alta, liados a mano, y los cigarros mecanizados (*mass market*), constatamos que las diferencias entre las ventas en volumen y las cifras de negocio correspondientes son realmente importantes.

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS MUNDIALES DE CIGARROS

	Volumen (en millones de unidades)	Valor (en millones de euros)
PREMIUM	3%	28%
MASS MARKET	97%	72%

Se estima que en los próximos años la evolución del mercado mundial del cigarro se oriente hacia:

- un crecimiento lento en los principales mercados de Europa occidental (con la excepción de Gran Bretaña);
- un aumento en volumen en otros mercados europeos, donde el consumo sigue siendo débil actualmente (Italia, Austria o Grecia, por ejemplo);
- a más largo plazo, un potencial de crecimiento, aún pendiente de confirmar, en los países con un alto consumo de tabaco, aunque emergentes en cuanto a cigarros (Europa Central y Oriental, algunos países de Asia e incluso, Latinoamérica).

ENTORNO JURÍDICO

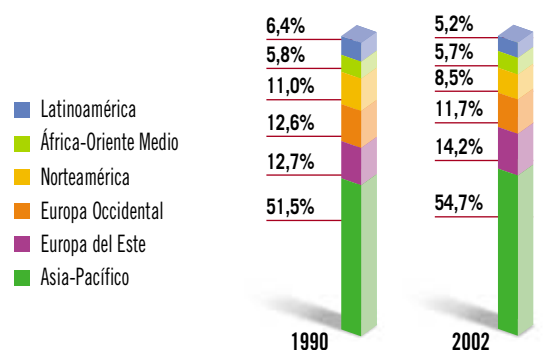
El año 2002 estuvo marcado, como en años anteriores, por la voluntad de los tribunales de reafirmar la responsabilidad individual de los demandantes en su decisión de consumo. Esto tuvo su reflejo en las sentencias dictadas en las demandas contra el Grupo.

En junio de 2002, la Audiencia Provincial de Madrid confirmó una sentencia de Primera Instancia favorable a Altadis que rechazaba la relación causal entre el consumo de tabaco del demandante y el "síndrome de Buerger" que padecía. El Juzgado de Primera Instancia de Toulouse rechazó, en agosto, las demandas de M. Loupias contra Seita, considerando que la falta de información invocada por el demandante no podía imputarse a la sociedad.

El Grupo ha sido absuelto en diez pleitos; seis en España, tres en Francia y uno en Polonia. También ha sido absuelto en dos recursos de apelación en España y uno en Francia. El Grupo espera que estas sentencias acaben con los intentos de judicialización que rodean su actividad y que no consideran el marco reglamentario y jurídico en el que opera la sociedad.

En mayo de 2003, la OMS ha aprobado el primer convenio marco para el control del tabaco en el mundo, que recoge la mayoría de las disposiciones en vigor en la Unión Europea. Para una mayor información, Altadis ha puesto a disposición del público en su página web un documento con su postura sobre este convenio y sobre los riesgos ligados al consumo de tabaco.

CONSUMO DE CIGARRILLOS POR REGIONES



Total: 5.500 miles de millones de unidades

Panorama de actividades

CIGARRILLOS

53% de las ventas económicas del Grupo

58% del EBITDA* del Grupo

+10,3% de crecimiento del EBITDA

33,9% de margen sobre el EBITDA (+1,9 puntos)

- Altadis, **Nº 3 en Europa Occidental**, continúa obteniendo un fuerte **crecimiento** de ventas **internacionales**.
- Se confirma el potencial internacional de **Gauloises Blondes** y **Fortuna**, las dos marcas estratégicas del Grupo.
- Mantiene fuertes posiciones en los **mercados nacionales**.
- Crecimiento sostenido (+7,4%) de las ventas de tabaco rubio, el segmento más dinámico, que representa un **66% de las ventas totales**, y se mantiene la rentabilidad del mercado del tabaco negro a pesar la caída en volúmenes.
- Globalmente, **la cifra de negocios y rentabilidad** de la actividad de Cigarrillos está **en ascenso** gracias **a los incrementos de precios** en España y Francia, a las reestructuraciones y al **desarrollo internacional**.
- Finaliza el plan de reestructuración industrial en España. Altadis dispone de una **capacidad industrial de tamaño adecuado**, que incrementa su productividad.

CIGARROS

24% de las ventas económicas del Grupo

18% del EBITDA* del Grupo

+13,7% de crecimiento del EBITDA (+7,6% teniendo en cuenta el efecto dólar)

22,7% del margen sobre el EBITDA (+2,3 puntos)

- Altadis, **Nº 1 mundial del sector**, confirma su posición de líder en los tres mercados más importantes: Estados Unidos, España y Francia.
- Su posición de líder se confirma en **Estados Unidos: fuerte crecimiento** (+8,4%) de las ventas (en dólares) en el primer mercado mundial, que representa el 60% de las ventas de la actividad de Cigarros.
- Situación económica internacional poco favorable para los productos de lujo: las ventas de **cigarros cubanos** descienden, pero la rentabilidad crece.
- En **Europa**: se mantienen las ventas en valor en Francia (+3,2%) y se produce un descenso relevante en España, donde se ha intensificado la competencia.
- Globalmente, **positiva evolución de los resultados**, a pesar de las condiciones adversas en ciertos mercados.

LOGÍSTICA

23% de las ventas económicas del Grupo

24% del EBITDA* del Grupo

+12,5% de crecimiento del EBITDA

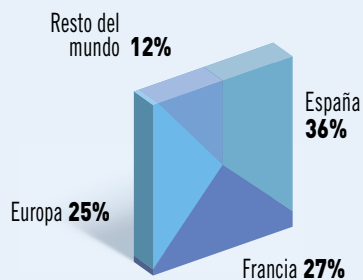
31,2% del margen sobre el EBITDA (-3,0 puntos)

- Altadis es **uno de los principales protagonistas** en el sector de la logística en Europa Occidental.
- Su **experiencia única** en logística le permite garantizar su desarrollo en sectores muy diversificados.
- La **distribución del tabaco** sigue siendo su actividad más rentable. Las ventas económicas de este sector registra un **crecimiento del 4%**. A principios de 2003, Altadis ha renovado varios contratos de distribución con los grandes fabricantes de tabaco.
- El desarrollo de las actividades de **logística general** en otros sectores continúa con éxito. Con la adquisición de **Burgal** en España, el sector no tabaquero registra un **crecimiento del 46%**. Ahora representa más del 54% de las ventas económicas de esta actividad.
- Altadis continuará **desarrollándose en segmentos de mercado** que garanticen una rentabilidad superior a la de la logística mayorista.

Todas las cifras incluyen la adquisición de Burgal.

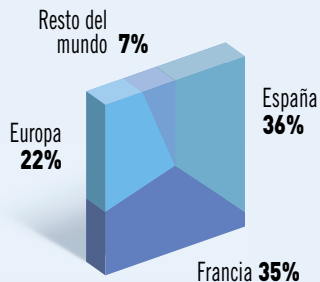
* EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN VOLUMEN POR ZONAS GEOGRÁFICAS



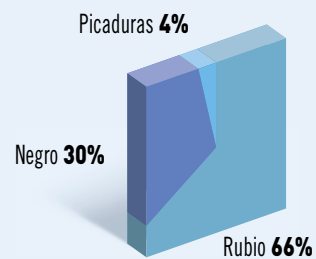
Total de las ventas: 102,3 miles de millones de unidades (incluyendo producción bajo licencias)

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS

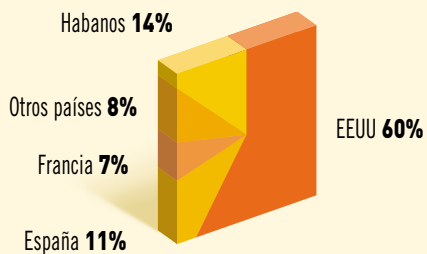


Total de las ventas económicas: 1.689 millones de euros

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR SEGMENTOS

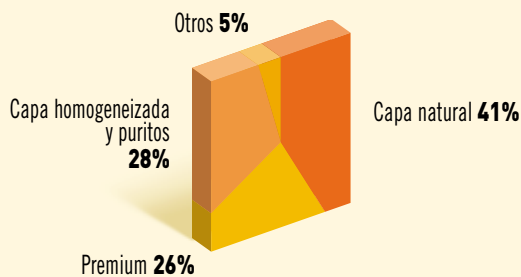


DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS

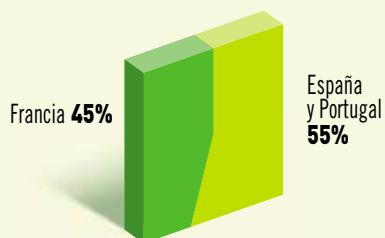


Total de las ventas: 755 millones de euros

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR SEGMENTOS

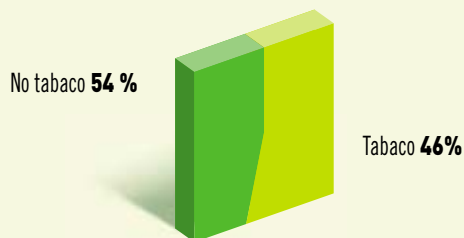


DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS



Total de las ventas económicas: 741 millones de euros

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS ECONÓMICAS POR ACTIVIDAD



CIGARRILLOS

Con un aumento del 4,3% en el negocio de cigarrillos, el año 2002 ha estado presidido por los buenos resultados obtenidos y ha confirmado el acierto de la estrategia de internacionalización. En el conjunto de mercados en los que el Grupo está presente, el segmento de cigarrillos rubios, considerado estratégico puesto que representa casi dos tercios de las ventas, mantiene su crecimiento, que ha alcanzado un 5,5% en volumen y un 7,4% en valor. El éxito internacional de Gauloises Blondes (+9,5%), el impacto de la subida de precios en España y Francia, así como la reducción de costes industriales obtenida de los procesos de mejora productiva han permitido que la actividad de cigarrillos siga combinando crecimiento y rentabilidad. El éxito obtenido por el lanzamiento de Fortuna en Italia supone, por otra parte, una nueva etapa en la internacionalización de esta marca.

Así pues, gracias a la posición que ocupa en sus mercados principales, España, Francia y Alemania, y al continuo crecimiento en otros mercados europeos o emergentes, Altadis inicia el año 2003 bien colocado para resistir los avatares del entorno económico y la influencia del nuevo contexto legal establecido en Europa. La continuidad de la estrategia de internacionalización y el positivo impacto del plan de reestructuración realizado en España son dos factores esenciales que respaldan una perspectiva favorable.

**BRUNO
GERMAIN-THOMAS**
Director General
de la Unidad de
Cigarrillos



LOISES
Londres



LITRE

Nobel

Nobel

Nobel

Nobel

INTERNATIONAL

NEWS

FINE
Finest of the Finest

BROOKLYN

DOS

FOX



AMERICAN
BLEND



Fortun
FULL FLAV

Mercados nacionales

- En 2002, los mercados español y francés representaron el 63% de las ventas en volumen del sector cigarrillos, con una contribución a la cifra de negocios del 71%. Asimismo, siguen siendo la primera fuente de rentabilidad.
- Las ventas de Altadis han seguido creciendo con un cierto desfase entre el segmento de tabaco rubio, donde los volúmenes han aumentado un 7,5% en Francia, y el segmento de negro, en el que la caída estructural se ha mantenido en los dos países.
- Las ventas de cigarrillos rubios han aumentado fuertemente en Francia (+11,2%), y de forma más moderada en España (+1,3%), debido, en parte, al cambio impositivo producido en enero de 2002 y al aumento de la competencia.

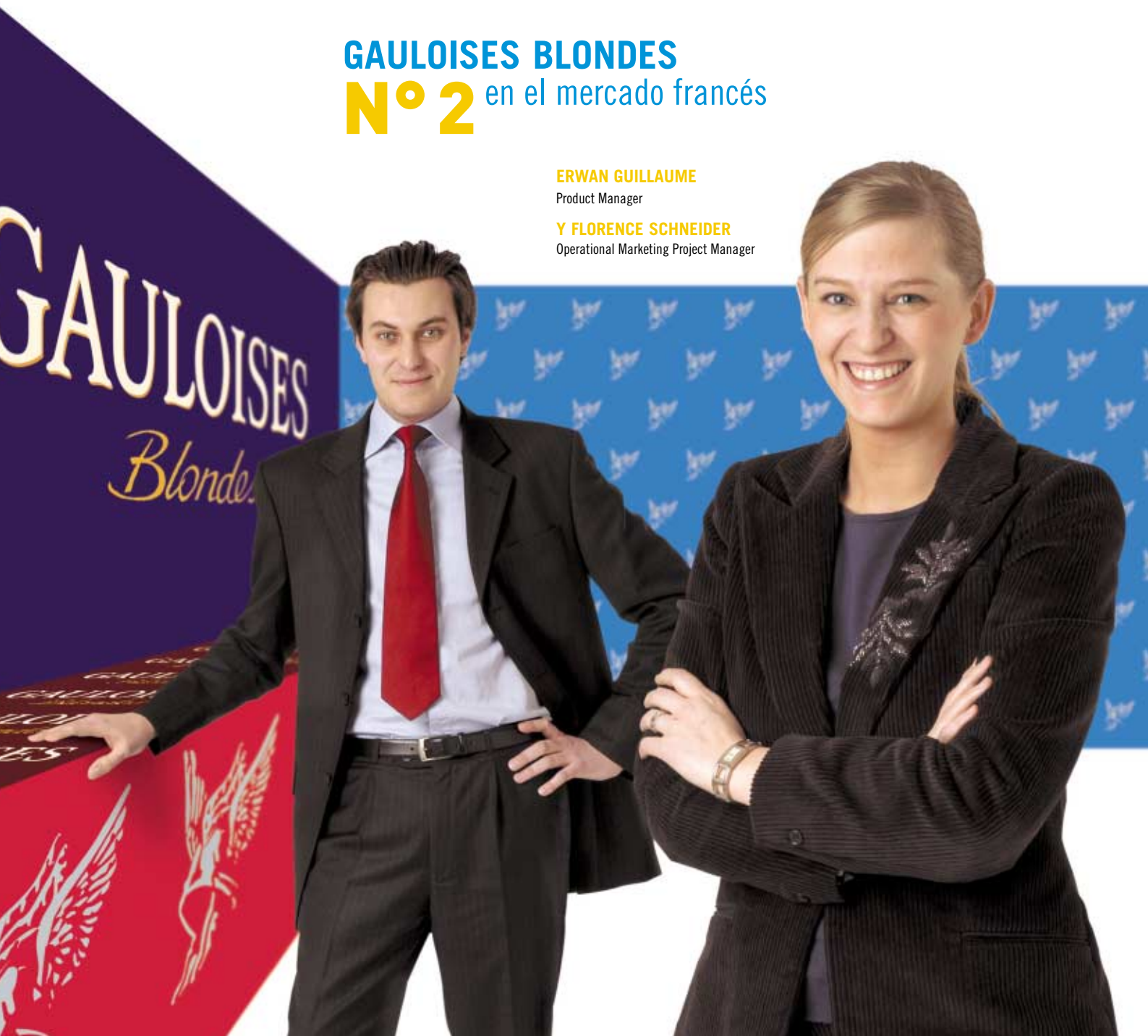
GAULOISES BLONDES Nº 2 en el mercado francés

ERWAN GUILLAUME

Product Manager

Y FLORENCE SCHNEIDER

Operational Marketing Project Manager



RUBIO: CONTINÚA EL DESARROLLO

FRANCIA: UN COMPORTAMIENTO DESTACABLE

En un mercado que ha crecido globalmente un 5,1% en valor a pesar del descenso de un 1,5% en volumen, las ventas de Altadis han **crecido un 11,2%** en valor y un 7,5% en volumen. Esta diferencia entre el crecimiento en volumen y en valor se debe al efecto multiplicador de los precios sobre las ventas. El aumento medio del precio de las marcas del Grupo en 2002 ha sido de un 6,5%. La cuota de mercado de Altadis ha alcanzado el 17,7% frente al 16,2% de 2001, un crecimiento de 1,5 puntos que demuestra el dinamismo de las marcas del Grupo y que es todavía más significativo si tenemos en cuenta que se ha producido en un mercado maduro y muy competitivo.



+11,2%

Crecimiento en valor de las ventas de cigarrillos rubios en Francia

Este importante ascenso obtenido en 2002 se explica por el éxito de dos marcas, **News** y **Fortuna**, así como por el mantenimiento del elevado nivel de ventas de **Gauloises Blondes**. La cuota de mercado de esta marca muestra una estabilidad extraordinaria (8,3%, sin variación respecto a 2001) y confirma su segundo puesto en el mercado de tabaco rubio. El constante lanzamiento de series limitadas que ofrecen nuevos diseños ha conseguido mantener el ritmo de años anteriores.

News tuvo un año récord, con un aumento en ventas del 37,3%, lo que le ha permitido ganar en doce meses un punto de cuota de mercado y llegar a alcanzar casi el 3,5% a finales de 2002.

Fortuna ha acelerado significativamente el ritmo de penetración en el mercado francés: las ventas han subido un 38,2%, con un crecimiento de 0,5 puntos en un año, que eleva su cuota de mercado al 1,8%.

Royale, por su parte, ha experimentado un ligero descenso en su cuota de mercado, situándose en un 2,8% frente al 3% de 2001, pero ha logrado frenar esta pérdida gracias al lanzamiento de nuevas cajetillas durante el año.

VENTAS EN VOLUMEN Y CUOTAS DEL MERCADO DE TABACO RUBIO EN FRANCIA

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
GAULOISES BLONDES				
Cuota de mercado (en %)	8,3	8,3	8,3	-
Volúmenes (millones de unidades)	5.642	5.796	5.700	-1,7
NEWS				
Cuota de mercado	2,4	2,5	3,5	+1
Volúmenes (en %)	1.661	1.738	2.408	+38,5
ROYALE				
Cuota de mercado	3,2	3,0	2,8	-0,2
Volúmenes (en %)	2.186	2.099	1.944	-7,4
FORTUNA				
Cuota de mercado	1,2	1,3	1,8	+0,5
Volúmenes (en %)	811	886	1.249	+41,0
OTRAS MARCAS				
Cuota de mercado	0,9	1,2	1,3	+0,1
Volúmenes (en %)	587	857	930	+8,5
TOTAL				
Cuota de mercado	16	16,2	17,7	+1,5
Volúmenes (en %)	10.887	11.376	12.231	+7,5

ESPAÑA: BUENA RECUPERACIÓN EN EL CUARTO TRIMESTRE

En 2002, el mercado español de cigarrillos rubios ha crecido un 3% en volumen, por debajo del aumento experimentado en 2001 (+4,9%) y un 5,5% en valor. Las ventas de Altadis han experimentado un ligero descenso en volumen, pero, en cambio, han aumentado un 1,3% en valor, un crecimiento moderado derivado, en parte, de la modificación impositiva producida en enero de 2002 y del aumento de la competencia. En 2002, la subida media del precio de los cigarrillos rubios en el mercado fue del 7,4% y el de las marcas de Altadis, que se llevó a cabo en abril, alcanzó una media del 5%. A pesar de ello, los precios siguen estando por debajo de la media de la Unión Europea, lo que permite disponer todavía de un margen significativo de crecimiento.

Si bien la cuota de mercado de Altadis ha experimentado un pequeño retroceso, inferior a un punto, situándose en el 30,2%, hay que destacar la recuperación producida en el último trimestre, en el que las cuotas de mercado de las principales marcas han superado la media del año.

Fortuna presenta así un 25,4% frente al 24% de promedio anual y **Nobel** un 6,2% frente al 5,8%.

Fortuna, la marca líder del mercado de tabaco rubio español, ha terminado el año con una cuota de mercado del 24%; y a pesar de que ha tenido una caída de 1,2 puntos respecto a 2001, la marca tiene una diferencia de casi 4 puntos por delante de su principal competidor. Fortuna ha renovado y modernizado con éxito su imagen a través de un relanzamiento basado en un mix de marketing innovador, que le ha permitido implementar una subida de precios sin pérdidas significativas de cuota de mercado y mejorar esa cuota en el cuarto trimestre (+2,1 puntos en comparación al trimestre anterior). Ese relanzamiento se ha articulado sobre varios ejes: la renovación del diseño de la cajetilla, con un carácter más internacional pero sin renunciar a su propia identidad; el lanzamiento de un nuevo formato, la cajetilla de 19 cigarrillos, en versión normal y "lights"; y una campaña de publicidad que ha fortalecido todavía más el vínculo de la marca con sus consumidores. También han continuado las acciones comerciales de promoción como "**Planeta Fortuna**" y el lanzamiento del "**Club Fortuna**", que incrementan la fidelidad a la marca. Finalmente, Fortuna ha reforzado su notoriedad y dinamismo a través del patrocinio del equipo de motociclismo Honda Gresini gracias a los buenos resultados obtenidos en el Campeonato del Mundo.



MARTA SOLANA
Marketing Manager

NOBEL registra
8% de crecimiento en 2002

FORTUNA Nº 1 en el mercado español



LAURA REYERO

Directora de Marketing
de Cigarrillos España

ALVARO CADAHIA

Marketing Manager

Las ventas de la marca **Nobel** han aumentado de manera significativa en 2002, al presentar un crecimiento del 8%, muy superior al del mercado de cigarrillos rubios (+3%). Este crecimiento ha sido el segundo mayor ascenso registrado en el mercado al término del año. Con una cuota del 5,8%, ligeramente superior a la de 2001, Nobel se consolida como sexta marca en el mercado de tabaco rubio. Asimismo, confirma su liderazgo en el segmento de cigarrillos rubios "lights", con una cuota de mercado del 37%. Este segmento representa un 17% del total de las ventas de cigarrillos rubios en España. Con una imagen muy vinculada al deporte del tenis, debido a su presencia en los torneos españoles más prestigiosos, Nobel sigue inyectando dinamismo a su

VENTAS Y CUOTAS DEL MERCADO DE TABACO RUBIO EN ESPAÑA

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
FORTUNA				
Cuota de mercado (en %)	26,6	25,2	24	-1,2
Volúmenes (millones de unidades)	18.031	17.875	17.521	-2%
NOBEL				
Cuota de mercado	5,3	5,5	5,8	+0,3
Volúmenes	3.561	3.926	4.246	+8,1%
OTRAS MARCAS				
Cuota de mercado	0,5	0,5	0,5	-
Volúmenes	340	343	354	+3,1%
TOTAL				
Cuota de mercado	32,4	31,2	30,2	-1
Volúmenes	21.932	22.144	22.121	-1%



Jérôme Brun
Jefe de Grupo

imagen y aumentando su notoriedad. También ha consolidado su estrategia en el ámbito local a través de la gira realizada por España con un espectáculo de actuaciones circenses, muy novedoso e impactante.

NEGRO: DESCENSO DE LOS VOLÚMENES, PERO SE MANTIENE LA RENTABILIDAD

En España, el descenso del mercado de tabaco negro, tendencia que se repite desde hace varios años con menor incidencia en España que en Francia, se ha mantenido en 2002 con la bajada de un 8% de las ventas en volumen. Altadis, líder indiscutible en este mercado,

99,3%

Cuota de mercado de tabaco negro de Altadis en Francia

ha conseguido aumentar 0,7 puntos su cuota de mercado, alcanzando el 87,6%. Su marca **Ducados**, líder absoluto de este segmento, ha seguido aumentando su cuota de mercado hasta alcanzar un 77,1% frente al 76,4% de 2001. A pesar de la caída en volumen, el segmento de cigarrillos negros sigue aumentando su contribución a la rentabilidad del negocio de cigarrillos.

En Francia, las importantes subidas de precios realizadas a principios de 2002, ocasionadas por la reforma impositiva prevista dentro del marco de la nueva Directiva europea que establece una reducción de la diferencia entre los mínimos a percibir entre cigarrillos rubios y negros en 2003, han provocado una bajada de las ventas en volumen. La caída ha sido del 13,6%, mientras que en 2001 había sido del -8,3%. Por tanto, las ventas en volumen se han visto afectadas por el incremento de los precios: las de **Gitanos** han bajado un 13,3% y las de **Gauloises Brunes** un 13,5%.

VENTAS Y CUOTAS DEL MERCADO DE TABACO NEGRO EN FRANCIA

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
GAULOISES				
Cuota de mercado (en %)	68	67	67	-
Volúmenes (millones de unidades)	9,8	8,9	7,7	-13,5%
GITANOS				
Cuota de mercado	30	31	31	-
Volúmenes	4,3	4,1	3,5	-13,3%
OTRAS MARCAS				
Cuota de mercado	1	1	1	-
Volúmenes	0,1	0,1	0,1	+11,0%
TOTAL				
Cuota de mercado	99	99	99	-
Volúmenes	14,4	13,1	11,4	-13,5%

A pesar de la reducción de los volúmenes, que se mantiene desde hace ya varios años, el segmento de tabaco negro sigue contribuyendo en un alto porcentaje a la rentabilidad de la actividad de cigarrillos.

PICADURAS: LIGERA CAÍDA EN FRANCIA Y ESTABILIDAD EN ESPAÑA

En España, este mercado, que sigue siendo un segmento muy pequeño, rompe la línea ascendente de los últimos años y se mantiene prácticamente estable en 2002 (-0,3%). Las ventas se situaron al mismo nivel que en 2001, es decir, en torno a las 1.400 toneladas, de las que 1.260 toneladas correspondieron a tabaco de liar, el segmento principal, y 140 toneladas a tabaco para pipa. Altadis dispone del 9% y el 16% de cuota respectivamente en cada uno de estos segmentos.

En Francia, el ligero retroceso (-1,8%) de las picaduras (tabacos para pipa y de liar) se debe al opuesto comportamiento de los dos segmentos: el de tabaco de liar aumenta un 1,5%, mientras que el de los tabacos tradicionales retrocede un 14,8%. Este segmento se ha visto muy afectado por las subidas de precios y, sobre todo, por la aplicación, por primera vez en Francia, de un mínimo impositivo. Como consecuencia, las subidas de precios han alcanzado e incluso superado el 30%. Con mucha presencia en este mercado, donde sigue ocupando la posición de líder, y a pesar de mantener prácticamente su posición en el segmento de tabaco de liar, Altadis ha perdido algo más de dos puntos de cuota, del 36% en 2001 al 33,8% en 2002.

87,6%

Cuota de mercado de tabaco negro de Altadis en España

VENTAS Y CUOTAS DEL MERCADO DE TABACO NEGRO EN ESPAÑA

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
DUCADOS				
Cuota de mercado (en %)	76	76	77	1
Volúmenes (millones de unidades)	15,8	15,1	14,0	-7,3%
BN				
Cuota de mercado	7	6	6	-
Volúmenes	1,4	1,2	1,1	-8,3%
HABANOS				
Cuota de mercado	4	4	4	-
Volúmenes	0,8	0,7	0,6	-14,3%
OTRAS MARCAS				
Cuota de mercado	n.s.	1	1	-
Volúmenes	0,2	0,2	0,2	-
TOTAL				
Cuota de mercado	87	87	88	1
Volúmenes	18,2	17,2	15,9	-7,9%



ISABEL MUÑOZ
Marketing Manager

Mercados de Europa Occidental

- Europa Occidental confirma su importancia como mercado de crecimiento y rentabilidad para el sector de cigarrillos. Altadis mantiene su avance y obtiene resultados significativos, especialmente en Alemania e Italia.
- La estrategia de crecimiento de Altadis, encabezada hasta ahora principalmente por Gauloises Blondes, que sube en todos los mercados, incluye también el potencial de Fortuna, que ha conseguido una buena penetración en el mercado italiano.
- Las ventas en volumen han aumentado un 6% en 2002, lo que representa un 25% de las ventas totales de esta actividad.

+8,2%
Crecimiento récord
de las ventas
de Altadis en el
mercado alemán

ALEMANIA: GAULOISES BLONDES SE CONVIERTE EN LA QUINTA MARCA DEL MERCADO

En este mercado, el primero de Altadis después de los dos mercados nacionales, el cambio al euro ha hecho variar un poco el panorama. Al implicar un acercamiento de los precios, desfavorable para las marcas de los distribuidores, el euro ha frenado el ritmo de crecimiento y ha roto el umbral psicológico de diferencia entre éstas y las marcas de precio premium. El año 2002 ha supuesto para Gauloises Blondes, presente en este mercado con

tres versiones de producto distintas, un año excelente. Tanto en volumen como en cuota de mercado, la marca ha alcanzado un crecimiento histórico, el más elevado desde su lanzamiento en 1986, y, lo que es más importante, el más alto del mercado por segundo año consecutivo. Ayudada por una imagen de fortaleza, que tiene al otro lado del Rhin entre los fumadores, **Gauloises Blondes** avanza en todas las regiones. Sus ventas crecen un 17% en volumen y la cuota de mercado pasa del 4,2% al 4,7%,

LUC HYVERNAT
Marketing Manager (Alemania)



WILLIAM KISSY
Marketing Manager (Italia)



22%

Cuota de Europa Occidental
sobre las ventas económicas
de la Unidad de Cigarrillos

GAULOISES BLONDES: EVOLUCIÓN CONSTANTE DE CUOTA DE MERCADO Y DE VENTAS

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
ALEMANIA				
Cuota de mercado (%)	3,7	4,2	4,7	+0,5
Volúmenes (millones de unidades)	5.293	5.920	6.912	+16,8%
Valor (euros)	115	132	144	+8,8%
AUSTRIA				
Cuota de mercado	5,9	6,3	7,3	+1
Volúmenes	991	1.041	1.084	+4%
Valor	17,7	19,0	20,5	+8,3%
BÉLGICA Y LUXEMBURGO				
Cuota de mercado	3,1	3,4	3,6	+0,2
Volúmenes	493	567	605	+6,7%
Valor	9,5	11,7	14	+19,4%

con lo que ocupa ya el quinto puesto en el mercado alemán. En los canales estratégicos de distribución, como son las máquinas expendedoras y las estaciones de servicio –donde realiza el 44% de las ventas totales–, **Gauloises Blondes** alcanza incluso la cuarta posición.

AUSTRIA: FUERTE CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO

Después del ligero retroceso producido en 2001, el mercado ha permanecido estable. Posicionada como una alternativa atractiva a las marcas americanas, **Gauloises Blondes** mantiene sus posiciones: las ventas en volumen crecen un 4% y un 8,3% en valor debido a las subidas de precios. Con una cuota de mercado que alcanza el 7,3%, frente al 6,3% en 2001, **Gauloises Blondes** sigue siendo la cuarta marca del país.

BENELUX: DINAMISMO CONFIRMADO

En Bélgica y Luxemburgo, la marca muestra el mismo dinamismo que en años anteriores: sus ventas crecen en volumen un 6,7% y su cuota de mercado sube del 3,4% al 3,6%.

En los Países Bajos, donde el mercado sigue siendo muy competitivo, ha arrancado bien, con un ascenso en las ventas del 7,7% y una cuota de mercado que crece 0,2 puntos, del 1,9% al 2,1%.

ITALIA: EXTRAORDINARIOS RESULTADOS

Segundo mercado europeo después de Alemania, Italia ofrece a Altadis un verdadero potencial de crecimiento. El Grupo entró con éxito en el mercado italiano mediante el lanzamiento de **Gauloises Blondes** y en 2002, de acuerdo a su estrategia de desarrollo en Europa, ha decidido incrementar sus recursos humanos y financieros para poder seguir creciendo en este mercado. El éxito del lanzamiento de **Fortuna**, con unos resultados que han superado con creces toda las previsiones, ha sido el aspecto más destacado de este año. Posicionada en el segmento de precios de gama media, **Fortuna** ha ganado en ocho meses un 0,5% de cuota de mercado, lo que equivale a más de 500 millones de cigarrillos vendidos

en todo el territorio peninsular. El último mes del año llegó a alcanzar una cuota del 1,2%. La identidad española de la marca, el diseño en vivos colores inspirados en Joan Miró y el precio de 2 euros, han tenido la aceptación de la red de distribución: más de la mitad de los estancos han introducido **Fortuna** y los consumidores han acogido muy positivamente la marca.

Junto a **Fortuna**, **Gauloises Blondes** también ha proseguido su crecimiento: los mayores esfuerzos se han concentrado en aumentar su presencia en la red de distribución, lo que ha permitido pasar del 31% en 2001 al 53% en 2002 y alcanzar unas ventas de 460 millones de unidades. Como resultado, la cuota global de mercado de Altadis en Italia se ha duplicado en un año y ha conseguido alcanzar el 1%, una posición que el Grupo quiere seguir reforzando en 2003.

+87%

Cuota de ventas de **Gauloises Blondes** sobre las ventas de **Altadis** en Europa Occidental

GRECIA: GAULOISES BLONDES MANTIENE SU PROGRESIÓN

El mercado griego ha crecido un 1,2% en 2002. Los consumidores se decantan por las marcas internacionales, que representan en torno al 67% del mercado total, y especialmente por las versiones lights, cuyas ventas han aumentado un 7%. La penetración de **Gauloises Blondes**, identificada claramente como una marca internacional, ha continuado en 2002, año en el que ha registrado el mayor crecimiento del mercado, con un aumento en ventas del 14%.

Otros mercados europeos e internacionales

- El potencial de crecimiento de Altadis en los mercados fuera de Europa Occidental se ha visto confirmado en 2002. Las ventas han aumentado en volumen un 27,6%, gracias, sobre todo, a los espectaculares resultados de las marcas del Grupo en Polonia y en Oriente Próximo y Oriente Medio.
- Fuera de Europa, las ventas, generalmente realizadas en dólares, han subido un 13% en volumen y un 9,5% en valor.
- Gauloises Blondes sigue creciendo.

POLONIA: EXCELENTES RESULTADOS

En 2002, Altadis ha obtenido muy buenos resultados en Polonia debido al fuerte aumento de las ventas y al mayor control de los gastos, con el impacto, en este año, del plan de reducción de costes iniciado en 2001.

El mercado polaco de cigarrillos ha vuelto a mostrar una evolución positiva, al pasar de 74.300 millones de unidades en 2001 a 75.400 millones en 2002. Hay tres razones que explican este ascenso: la subida del impuesto sobre el consumo introducida a principios de año ha sido muy moderada, lo que no ha repercutido negativamente en el mercado; las continuas variaciones de precios han limitado las subidas; y finalmente, el contrabando se ha estabilizado.

El segmento de las marcas locales *king size* se mantiene estable y el de las labores

internacionales *king size* experimenta un fuerte crecimiento, mientras que los restantes segmentos (sin filtro y 70 mm) sufren un ligero declive.

En este contexto, la cartera de marcas de Altadis en Polonia, renovada casi completamente en tan sólo seis años, confirma su potencial de desarrollo. **Fox**, en el mercado desde el año 2000, ha resistido muy bien los ataques de la competencia. A finales de 2002 se ha convertido en la tercera marca del mercado, con una cuota del 7,5%, y la primera en el segmento de los cigarrillos de 70 mm. **Spike**, que ha renovado su diseño, obtiene un crecimiento del 15% en volumen de ventas, mientras que **Iris Slim** se mantiene y **Popularne** sin filtro ha frenado su caída de años anteriores. Globalmente, la cuota de mercado del Grupo aumenta nuevamente en más de un punto, del 11,5% al 12,8%.



FOX

Tercera marca
en el mercado polaco

OLIVIER BUBBEDirector Comercial África,
Oriente Próximo y Oriente Medio**GAULOISES BLONDES: LAS VENTAS CRECEN AÑO TRAS AÑO**

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
Volúmenes	4.196	4.576	5.164	+12,8%

FINLANDIA: CRECIMIENTO CONSTANTE

Altadis está presente en Finlandia en dos mercados: el de picaduras y el de cigarrillos. Después de la caída producida en 2001, estos dos mercados se han estabilizado. Con un entorno económico y fiscal sin actividad y una fuerte competencia en precios, el año 2002 ha sido muy satisfactorio para Altadis al haber crecido en el mercado de cigarrillos y mantener sus posiciones en el de tabaco para liar. Los resultados obtenidos en 2002 confirman el éxito de la estrategia diseñada. La cuota de mercado del Grupo ha pasado del 22% al 22,8% (del 11,3% al 12% en cigarrillos y del 77,8% al 79% en tabaco para liar). En el mercado de cigarrillos hay que destacar el buen comportamiento de la marca **Smart**. Lanzada en 1999, gana casi cuatro puntos en un solo año, puesto que ha subido de una cuota de mercado del 4,7% al 8,4% y actualmente está bien posicionada para convertirse en la tercera marca del mercado. A pesar de un contexto poco dinámico, Altadis mantiene en Finlandia

+17%

Incremento de las ventas
de Gauloises Blondes en volúmenes
fuera de Europa Occidental

su rentabilidad con un nivel satisfactorio gracias a tres factores: eficacia operativa, buen control de la política de compras y gran capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y satisfacer las expectativas de los consumidores.

**ORIENTE PRÓXIMO Y ORIENTE MEDIO:
CRECIMIENTO EXCEPCIONAL**

El trabajo inicial realizado desde hace varios años por los equipos de Altadis para incrementar la presencia del Grupo está dando su fruto. Este trabajo ha permitido un crecimiento sin precedentes de las ventas, que han alcanzado los

4.100 millones de unidades frente a los 2.300 millones de 2001. **Gitanes Blondes**, posicionada históricamente en el segmento premium, obtiene una tasa de crecimiento del 90%. **Gauloises Blondes**, introducida más recientemente en el segmento medium de estos mercados, ve cómo sus ventas se multiplican por 4,5. Estos resultados avalan el acierto de la estrategia desarrollada en esta zona geográfica, donde Altadis ha decidido adecuar su oferta –en términos de cartera de productos, de posicionamiento de marcas y de precios– a los diferentes hábitos de consumo. Para ampliar su presencia al mayor número posible de segmentos, el Grupo se apoya en la complementariedad de sus marcas y en una comunicación que refuerza sus respectivos valores.

ÁFRICA Y AMÉRICA: CRECIMIENTO REGULAR

En Africa Subsahariana, la marca **Fine** sigue creciendo, aunque a un ritmo más lento, +8% frente a un +38% en 2001. Los mejores resultados se han obtenido en Chad, Benin, Togo y, en menor medida, en Costa de Marfil. La incertidumbre política que reina en este país desde hace unos meses ha obligado a parar la producción de la fábrica local, lo que ha afectado negativamente a las ventas del último trimestre de 2002. En cambio, **Fine** crece con fuerza en África del Este al haber ampliado su distribución.

En América del Norte, el lanzamiento de **Fine** en Canadá ha sido el acontecimiento más destacado de 2002. Fabricado bajo licencia por **Bastos**, la marca ha adaptado

GITANES BLONDES

+90%

Incremento en Oriente
Próximo y Oriente Medio



PHILIPPE DÉROBERT
Manager Oriente Medio

su mezcla y formato a la demanda de ese mercado, en el que el gusto canadiense, similar al inglés, representa el 99% del volumen de ventas.

Los mercados de América Latina, que representan unas ventas totales de 350.000 millones de cigarrillos, han tenido un difícil año 2002 al verse afectados por la crisis argentina. No obstante, Altadis ha logrado mantener su cuota de mercado. Un estudio exhaustivo de esta zona geográfica ha permitido identificar oportunidades significativas en México, Chile y Argentina para incrementar la presencia regional de las marcas estratégicas de Altadis, más allá de su presencia histórica en Argentina, donde la cuota de mercado alcanza el 3,5%. Con el objetivo de aprovechar estas oportunidades, se ha iniciado una prueba en Panamá a través del lanzamiento de **Royale Club**, realizado en septiembre de 2002 y cuya cuota de mercado ha sobrepasado ya el 3%.

ASIA: PERSPECTIVAS PROMETEDORAS

En los mercados asiáticos, considerados importantes focos de crecimiento a medio plazo, Altadis ha continuado desarrollando su posicionamiento estratégico. El Grupo ha aumentado su presencia en Corea, China y en el sudeste asiático, mientras prepara el lanzamiento de una de sus marcas en Japón y estudia nuevas posibilidades de implantación.



LOÏC GOURET
Jefe de Zona (África)

+8%

Incremento de **Fine** en África Subsahariana

En China, mercado en el que se prevé la liberalización para el año 2004, Altadis mantiene, a través de su socio, Nanyang Tobacco, una estrategia de atención en las principales ciudades del país.

En el sudeste asiático, Altadis ha reforzado su presencia en Camboya. Las marcas **Fine** y **Alain Delon** ocupan la primera posición en sus respectivos segmentos.

En Japón, Altadis ha identificado una oportunidad de lanzamiento para una de sus marcas estratégicas, que se concretará durante el año 2003. Este mercado, el segundo del mundo en volumen, se distingue por su sofisticación y alta rentabilidad.

Producción

Una herramienta en continua evolución

La reorganización de las plantas de producción en España y los programas de mejora de los resultados aplicados en Francia, España y Polonia, han dado sus frutos, lo que ha permitido una mejora significativa de la productividad.

En 2002, la producción total de Altadis ha alcanzado cerca de 96.000 millones de cigarrillos. En comparación al año 2001, esta cifra supone un ligero descenso (-1,6%), producido básicamente por un descenso de la fabricación bajo licencia realizada por Altadis. Por el contrario, aumentan los volúmenes producidos para la exportación. Los trabajos realizados estos últimos años han permitido una mejora importante de la productividad (+15%).

En España, una iniciativa bautizada con el nombre de META, se lanzó en 2001 en la planta de Tarragona y posteriormente se extendió a las de Palazuelo y Logroño, donde se aprobaron los últimos planes de acción a finales de diciembre de 2002. Este aumento de la productividad se verá reforzado por el plan de reestructuración industrial iniciado en España en 2000 y concluido a finales de 2002, según los plazos previstos. Las plantas de A Coruña, Valencia y San Sebastián, con maquinaria de productividad más baja, han cesado su actividad. La de Alicante,

situada en el centro de la ciudad, se ha trasladado a la periferia. La nueva fábrica, inaugurada en julio de 2002, es una de las más modernas de Europa, con una capacidad de producción anual de 15.000 millones de cigarrillos. Esta planta concentra la fabricación de cigarrillos negros de las tres fábricas que se han cerrado. El traslado al nuevo centro de Alicante de los equipos que conforman las distintas líneas de producción (proceso primario, elaboración y envasado), el montaje, las pruebas y el inicio de actividades comenzaron en el verano de 2001 y han concluido a finales de 2002. Sin embargo, realmente, la nueva fábrica de Alicante empezó a funcionar en la primavera de 2002 con la salida de los primeros kilos de hebra de tabaco procesado. Las obras no han perturbado la actividad del resto de plantas.

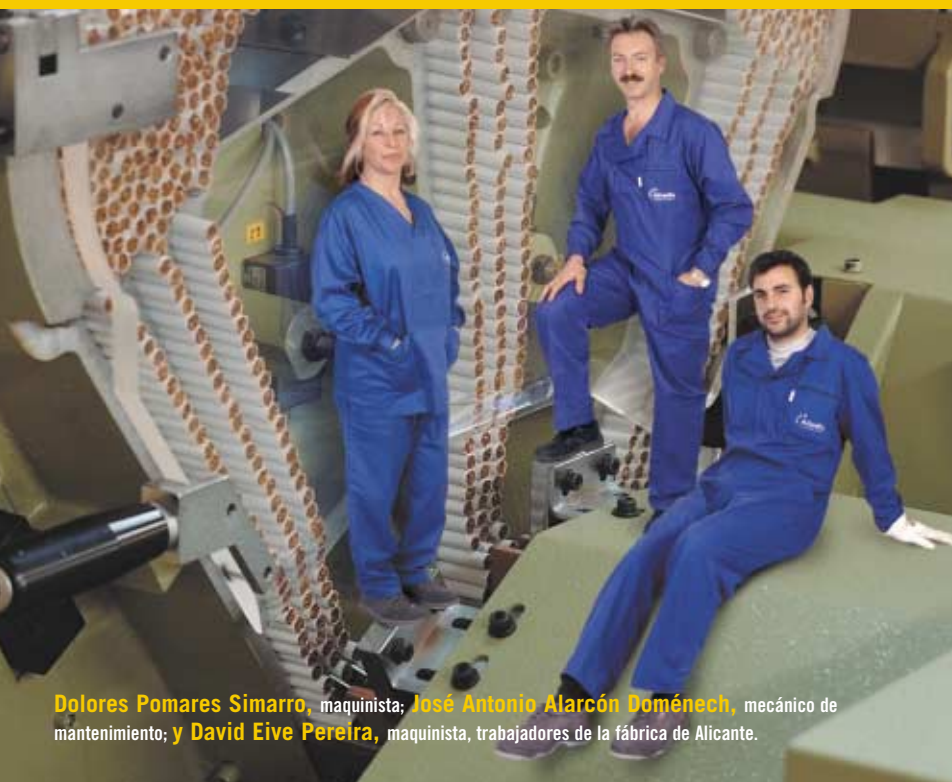
En Francia, todas las experiencias de la iniciativa TOP (Total Operational Performance), iniciada en el marco del plan Performance 2001, han dado más flexibilidad a la organización de la pro-

ducción. Los equipos han ganado en autonomía y polivalencia, con un ritmo de progreso continuo.

La optimización de la capacidad de producción de Altadis supone también la posibilidad de trasladar la fabricación de una planta a otra y poder dar así respuesta en todo momento a la demanda de los mercados. Con este objetivo, se han desarrollado varias iniciativas para adaptar los equipos o productos. La fábrica de Lille, en Francia, puede fabricar actualmente cigarrillos negros Ducados en paquete blando y la fábrica de Logroño puede elaborar Gauloises Blondes. Otra mejora importante ha sido la armonización de la longitud de los filtros en los cigarrillos "full flavor". Antes eran de 20 mm. en Francia y de 21 mm. en España, formato internacional al que se han adaptado todos los cigarrillos. En 2003, esta armonización se realizará también en los cigarrillos lights.

En Polonia se han efectuado nuevas inversiones industriales en la fábrica de Radom. Para el proceso de primario se han adquirido dos equipos nuevos y una máquina destinada a la fabricación de Fox, en funcionamiento desde finales de 2002. Con esta última máquina se ha fortalecido la capacidad del taller de elaboración y envasado. El funcionamiento con cuatro turnos, las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, permite responder a la demanda de esta marca. El índice de calidad alcanzado por la fábrica polaca de Altadis está al máximo nivel internacional. Su productividad ha aumentado un 20% en un año gracias a una mejor organización y a una mayor eficiencia.

Junto con todas estas medidas, Altadis ha iniciado en 2002 un proceso progresivo de certificación ISO 14001 en todas sus fábricas de cigarrillos, lo que le permitirá disponer de un Sistema de Gestión Medioambiental a la altura de los más elevados estándares internacionales. Este proceso se ha iniciado en dos fábricas piloto, Cádiz en España y Riom en Francia, y se extenderá más tarde al resto de centros.



Dolores Pomares Simarro, maquinista; **José Antonio Alarcón Doménech**, mecánico de mantenimiento; y **David Eive Perelra**, maquinista, trabajadores de la fábrica de Alicante.

Investigación & Desarrollo

Experiencias complementarias

Los trabajos de **Investigación** del Grupo Altadis persiguen esencialmente la mejora de los productos, ya sea en el aspecto sanitario o para adaptarse a las expectativas de los consumidores.

En 2002, los principales programas de investigación relacionados con la salud, iniciados hace varios años, han continuado activamente. Estos programas se centran fundamentalmente en:

- anticiparse a las restricciones reglamentarias sobre disminución de ingredientes (nicotina, alquitrán, monóxido de carbono), previstas en la Directiva europea Byrne y que entrarán en vigor en enero de 2004;
- identificar nuevas variedades de tabaco más resistentes que permitan a los propietarios de las plantaciones reducir el uso de pesticidas;
- realizar, junto a los institutos de investigación, nuevas pruebas biológicas para el estudio del impacto del humo, sobre todo con los distintos tipos de tabaco.

Asimismo, el programa de trazabilidad de los OGM (Organismos Genéticamente Modificados) y de los pesticidas, cuestión a la que Altadis presta la mayor atención, ya está siendo aplicado actualmente.

Altadis desempeña un papel activo en Coresta (Centro de Cooperación para la Investigación Científica sobre el Tabaco), organismo internacional que agrupa a especialistas de todos los ámbitos del sector del tabaco. Coresta tiene como objeti-



vo, entre otros, proponer métodos de medición de los distintos componentes del tabaco que puedan estar regulados por una norma ISO.

El segundo eje de los trabajos de investigación de Altadis se centra en intentar adelantarse a las expectativas de los consumidores y a la evolución en el gusto de los productos. En 2002 continuó desarrollando el programa "Pascal", una aplicación informática que contribuye a la creación de nuevas mezclas. "Pascal" permite adoptar un enfoque objetivo del producto, complementario al de las personas encargadas de probar los sabores.

Los equipos de **Desarrollo** han aplicado las soluciones aportadas por la investigación a las exigencias de la Directiva Byrne. La adaptación a la normativa de todos los cigarrillos fabricados por Altadis en la Unión Europea –una decena de familias de productos en total– ha requerido un importante trabajo en cuanto a las mezclas y la fabricación de cigarrillos (papel, filtro, hidrofugados). Los estudios sobre este último aspecto se han realizado conjuntamente con los proveedores para definir, dentro del marco de los procesos industriales existentes, las mejores soluciones de adecuación a la normativa sin alterar las características organolépticas de los productos ni aumentar los costes. También se han desarrollado trabajos para adaptar las mezclas de los tabacos para liar que se venden en Francia y Finlandia a los contenidos máximos de alquitrán y nicotina autorizados, con el fin de prever una posible ampliación de esta reglamentación. La modificación de los envases para dedicar el espacio necesario a las advertencias sanitarias ha dado lugar a numerosos trabajos: cerca de mil referencias a la venta se ven afectadas en la Comunidad Europea.

Además de los trabajos originados por la Directiva Byrne, el departamento de Desarrollo ha seguido realizando sus actividades tradicionales: puesta a punto de nuevos productos –en 2002, una nueva marca de cigarrillos para el mercado coreano–, evolución de los productos existentes y seguimiento de la armonización de los desarrollos entre España y Francia. En 2002, la longitud de los filtros de los cigarrillos lights y "full flavor" ha requerido un cambio de formato. A partir de ahora, la longitud estándar será de 21 mm. Estos trabajos de armonización tienen como objetivo favorecer la flexibilidad de la producción y afectan también a las mezclas, que deben adaptarse al proceso industrial de la fábrica en la que vayan a producirse.

LA PLATAFORMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE ALTADIS ESTÁ CONSTITUIDA POR TRES CENTROS:

- el de Orléans-Les Aubrais (Francia), núcleo de la organización, dedicado enteramente a la mejora de los productos y a la innovación. Crea nuevas mezclas y las prueba, sobre todo en lo referente a sus cualidades organolépticas;
- la planta de Tres Cantos (España) participa en el desarrollo de las mezclas y controla, junto con Les Aubrais, la política de Calidad del Grupo;
- el Instituto del Tabaco de Bergerac (Francia) está especializado en la investigación de la planta del tabaco: selección de la variedad, modo de cultivo, tratamiento previo a la cosecha y transformación.

CIGARROS

La Unidad de Cigarros de Altadis ha seguido consolidando durante 2002 su liderazgo mundial, con casi el 25% de cuota de mercado, lo que equivale a 3.200 millones de cigarros vendidos.

El fuerte crecimiento experimentado en el mercado USA, que representa más del 40% del consumo mundial, ha compensado la disminución de los volúmenes en España y Francia como consecuencia de la estrategia de revalorización del portafolio mantenida durante los últimos años en Europa, así como la disminución de ventas de cigarros habanos, ocasionada por la ralentización del mercado mundial de artículos de lujo.

El efecto global de un amplio portafolio de marcas que cubre todos los segmentos del mercado, una presencia geográfica bien ponderada en los mercados más importantes y una exigente política de reducción de costes, se ha reflejado en un aumento de las ventas económicas, con una sustancial mejora de los márgenes, lo que ha favorecido un incremento de la contribución de la Unidad de Cigarros al Grupo, a pesar del impacto negativo de la devaluación del dólar.

Para 2003, la Unidad de Cigarros de Altadis espera aumentar su contribución a los resultados del Grupo gracias a la decidida apuesta por la calidad y el lanzamiento de nuevos productos de mayor margen en el caso de Corporación Habanos, S.A., la fortaleza de la cartera de marcas y la calidad e innovación de sus productos en USA, la adaptación de la estrategia de marketing a las tendencias del consumo junto a los incrementos de productividad tras la culminación del plan de reestructuración en España y la construcción de la nueva fábrica de Cantabria, el éxito de la estrategia dirigida a incrementar el valor del portafolio en Francia, y al desarrollo de una ambiciosa estrategia de penetración en el resto de mercados.

**ANTONIO
VÁZQUEZ**
Director General
de la Unidad de Cigarros



ALL
NATURAL
TACCO

WOODS

PARAGAS
Club



PLEIADAS
MINI
100% TOBACCO

COHIBA



LONGCH
CORONA

ORIENTALES
Savane

VEGAFINA

CRISTO

PETIT UPMANN'S
HABANA - CUBA

ROMEO Y JULIA

Estados Unidos

Líderes del mercado más rentable

- En un mercado de más de 6.000 millones de unidades vendidas, Altadis USA es el líder indiscutible en todos los aspectos: valor, volumen y rentabilidad.



Altadis USA, creada en agosto de 2000 tras la fusión de las dos filiales americanas del Grupo, Consolidated Cigar Corporation y Havatampa Inc., registró **en el 2002 un récord en volúmenes de ventas**, con aumento de cuota de mercado en el negocio de cigarros e incremento de su rentabilidad gracias al exitoso plan de sinergias llevado a cabo tras la fusión.

Apoyándose en el fuerte valor de sus marcas y gozando de una más que envidiable cartera de productos en la industria americana del cigarro, la compañía confirmó su liderazgo en el mercado doméstico.

Gracias a **Phillies**, un cigarro de amplio arraigo popular en el mercado, la compañía logró unos excelentes resultados en el 2002. La vuelta a los productos aromatizados en este ejercicio, dentro del segmento de capa homogeneizada, fue una tendencia que aprovechó inmediatamente Phillies a través de una oferta variada de productos, que ahora incluye una gama variada de aromas.

VENTAS DE ALTADIS USA EN EL MERCADO AMERICANO

	2000	2001	2002	Var. 2002/2001
PREMIUM & NATURAL				
Ventas netas (millones de \$USD)	217	230	243	+5%
Volúmenes (millones unidades)	553	574	592	+3%
MASS (POPULAR + LITTLE)				
Ventas netas (millones de \$USD)	175	163	184	+13%
Volúmenes (millones unidades)	1.601	1.490	1.584	+6%
TOTAL				
Ventas netas (millones de \$USD)	392	393	426	+8%
Volúmenes (millones unidades)	2.155	2.065	2.175	+5%

Backwoods, Dutch Masters y Antonio y Cleopatra, las principales marcas dentro del segmento de capa natural mecanizado, siguen gozando del éxito que ya tuvieron el año anterior y se mantienen en las posiciones más altas de dicha categoría. El centro de producción que Altadis USA tiene en Puerto Rico y que atiende la fuerte demanda de los clientes de dichos productos, goza del distinguible reconocimiento de ser la fábrica de cigarros de capa natural mecanizados más grande del mundo.

A escala internacional, Backwoods sigue siendo la marca más exportada de Altadis USA, con presencia en 30 países.

Backwoods, que es un producto único por diferentes motivos: su aspecto, el embalaje, sus diferentes aromas y con el 100% de componentes de tabaco natural, seguirá siendo el producto más importante para la expansión internacional de Altadis USA, lo que permitirá maximizar su potencial como una verdadera marca global.

El mercado del cigarro Premium en Estados Unidos atraviesa una fase de estabilización, después de sufrir un descenso durante varios años. Las marcas prioritarias de Altadis USA: **Romeo & Julieta, Montecristo, H. Upmann y Onyx Reserve** han logrado unos resultados excelentes, con un crecimiento conjunto de dos dígitos en su volumen de ventas respecto al año anterior. El fuerte compromiso de la compañía con el apoyo publicitario así como los programas muy atractivos de marketing con los minoristas,

seguirán siendo las principales herramientas para fortalecer el valor de las marcas y ganar cuota de distribución.

Altadis USA es la única compañía con una fuerte presencia en cada sub-segmento de la industria del cigarro en Estados Unidos. Su objetivo consiste en continuar distanciándose aún más de sus competidores. Para ello, cuenta con importantes y variados recursos que le permitirán alcanzar sus objetivos estratégicos, pero sus principales pilares continúan siendo sus empleados, sus marcas y la calidad de sus productos.

+32%
**INCREMENTO DE LAS VENTAS
DE PHILLIES EN USA**

TONY BARONE
Director de Ventas



TAMAS MACLASINA
Jefe de Marca Mass Market



España

Liderazgo y rentabilidad

- **Altadis mantiene su liderazgo con un 35% de cuota de mercado en volumen y un 32% en valor (a más de 9 puntos del principal competidor). El Grupo se enfrenta a una competencia cada vez mayor y experimenta la pérdida de cierta cuota de mercado, por lo que ya se ha fijado la estrategia que permitirá corregir esta situación.**

Farias, buque insignia de la Unidad de Cigarros de Altadis en España, continúa siendo la marca líder del mercado con una cuota total de volumen del 22,2% y una fuerte posición en los segmentos de Puros y Minis, en los que es líder. Como referente clave, **Farias Superiores**, que ha modernizado su imagen y diversificado su gama, continúa siendo el producto más vendido del mercado nacional, con una cuota del 13,2%.

En el 2002, **VegaFina** se afianza aún más como marca Premium de sabor suave al crecer de manera importante un año más en su gama manual (+16%) y seguir avanzando en la gama de formato pequeño (+3%). El notable crecimiento de la gama manual lleva a **VegaFina** a dominar el segmento de cigarros manuales no habanos. Estos resultados son fruto de una estrategia que se fundamenta en cuidar al máximo su imagen y en nuevos lanzamientos como el de **VegaFina Élite**, en febrero de 2002.

Entrefinos, marca de fuerte implantación regional en la zona Noroeste de España, continúa teniendo en 2002 un importante volumen de ventas como segunda marca del segmento de puritos. Entrefinos mantiene su proceso de afianzamiento de negocio a través de la renovación de su imagen y presentación de sus productos.

En 2002, los **Minis Cubanos** siguen ampliando su gama de productos con el lanzamiento de los nuevos **Cohiba Mini 10** y **Montecristo Mini 10** y, asimismo, cabe destacar el lanzamiento, en formato Mini, de una de las marcas de mayor implantación en el mercado español como cigarro manual: **Quintero**.

En el segmento de cigarros para celebraciones, cabe resaltar la notable evolución de negocio de **La Flor de los Caribes Gran Reserva** que, con un crecimiento en ventas sobre el año anterior del 21%, es el segundo puro para celebración más vendido.

En cuanto a otras marcas principales, el portafolio de la Unidad de Cigarros de Altadis en España se completa con **Fleur de Savane**, marca con una elevada concentración territorial en las zonas Noreste y Norte, y cuya gama se ha ampliado con el lanzamiento de **Fleur de Savane Mini Aromático 10**.

JAVIER ESTADES
Marketing Manager
de Cigarros Populares



Farias Superiores
Nº 1
en el mercado español



EDUARDO LÓPEZ Especialista de Control de Calidad
FERNANDO MARTÍNEZ Comercial de Cigarros Premium
BLANCA DE LASPUERTAS Product Manager de Cigarros Premium

+17% Crecimiento de las ventas en valor de **VegaFina**

Durante el año 2002, el Programa **Cigar Gourmet**, nacido de la colaboración entre Altadis y Corporación Habanos en 1999 para la difusión de los cigarros en la alta restauración, se consolida más aún en este cuarto año de vida del proyecto al lograr una creciente aceptación, tanto del consumidor como de la red de 1.450 restaurantes de primer nivel gastronómico, a los que hay que añadir otros 1.100 restaurantes de categoría media-alta (Cigarros Selección) que participan también en el programa.

Globalmente, el año 2002 ha estado marcado por una disminución en los volúmenes vendidos en el mercado español como consecuencia del nivel de inventario existente en el canal detallista a finales del 2001 y de una estructura del consumo con mayor crecimiento en los segmentos de pequeño formato, orientación que no coincide con la tradicional configuración de oferta de Altadis, S.A., muy concentrada todavía en los cigarros de mayor formato.

A finales del 2002 se han fijado las líneas estratégicas que permitirán a Altadis reforzar su liderazgo del mercado en función de una adaptación más contundente del marketing mix a las actuales tendencias del consumo, mediante el lanzamiento de productos en el

segmento de pequeño formato y acciones de marketing específicas dirigidas al segundo canal.

En el ámbito de producción, el año 2002 ha estado marcado por la culminación, según el calendario previsto, del Plan Industrial iniciado en 2001. Su aplicación ha permitido elevar los estándares de producción a un nivel de productividad de los más altos del mercado. Este Plan ha supuesto el cierre de las fábricas de Gijón, Málaga y Santander, y la construcción de un moderno centro industrial en Cantabria, manteniéndose el taller de Cádiz. Este centro, que comenzó su construcción en 2001 y ha sido inaugurado oficialmente en los primeros días de 2003, ha supuesto una inversión total de 24,4 millones de euros. Se trata de uno de los más modernos de Europa, tanto por la tecnología incorporada para la elaboración de cigarros mecanizados como por su funcionalidad y respeto al medio ambiente.

Las mejoras de productividad, que ya se empezaron a notar en 2002, irán incrementándose los próximos años, puesto que la capacidad productiva de este centro es superior a la actual.

Francia

Liderazgo confirmado

- Con el 30% del mercado, Altadis reafirma su posición de líder en Francia, reforzándola gracias a las ventas récord de Fleur de Savane y de sus premiums así como a la continuidad en la mejora de su actividad industrial.



XAVIER DEVULDER

Regional sales Manager

BÉRANGÈRE DURAND

Product Manager

Altadis
Nº 1
en el mercado
francés

Los resultados están totalmente en línea con su estrategia, que consiste en concentrar, mejorar y **revalorizar** su cartera de marcas, con un incremento del 3,2% en las ventas netas, a pesar de un descenso del 7% en volumen. En un difícil año 2002, afectado por un primer trimestre negativo debido a la puntual incidencia que produjo la implantación del euro sobre los inventarios de la red minorista, el mercado francés de cigarros acabó el año con un ligero descenso del 1% en volumen y un incremento del 0,9% en valor, tras mostrar una lenta recuperación en el último semestre.

Estos resultados están estrechamente ligados a los buenos resultados de **Fleur de Savane**, con un incremento del 9,5%

en volumen y del 12,1% en valor, que ha confirmado así su potencial respecto a segmentos de tamaño y sabor diferentes, gracias a su nueva política de envasado y publicidad. Fleur de Savane ha logrado los mejores resultados entre las principales marcas del mercado.

En cuanto a la cartera de cigarros Premium, los resultados son muy satisfactorios, con un incremento del 51% en ventas netas y del 25% en volumen. Esta cartera está compuesta tanto por cigarros de formato grande como **Pleiades**, de la República Dominicana, y **Flor de Copán**, de Honduras, así como por productos de pequeño formato como **Montecristo**, **Cohiba** o **Partagás**, de Cuba.

Adicionalmente, Altadis comenzó a comercializar en 2002 la marca **José L. Piedra**, también procedente de Cuba. **Pleiades** y **Flor de Copán**, además de obtener buenos resultados, han sido galardonadas con el primer premio en la ceremonia de los *French Cigar Awards 2002*, organizada por la revista *Club Cigare* en París.

Los resultados de esta cartera de marcas estratégicas compensan el descenso de otras marcas con mayor tradición y menor valor, como prueban los incrementos obtenidos en el margen bruto y la contribución neta, del 18% y 26% respectivamente.

Por otra parte, en Francia, la reorganización de la actividad industrial, desarrollada estos últimos años en el marco del Plan Performance 2001, ha finalizado con la concentración de la casi totalidad de la producción de cigarros en la fábrica de Estrasburgo –manteniendo en Morlaix un taller de producción. Continúan, igualmente, realizándose las inversiones necesarias para aumentar la calidad, la productividad y reducir los costes de producción, que sigue siendo el objetivo principal del Grupo Altadis.

+51% Crecimiento de las ventas de los cigarros Premium



LUDOVIC DU PLESSIS
Product Manager

Resto del mundo Nueva estrategia de crecimiento en Europa

En el año 2002 se han definido las líneas estratégicas que seguirá el desarrollo internacional, iniciándose una primera etapa en la Unión Europea y Suiza, y acometiendo, conjuntamente con Habanos, S.A., el desarrollo de productos mecanizados de origen cubano. Se articulan sobre tres ejes principales.

- En primer lugar, reforzar y racionalizar la oferta con el fin de aumentar la competencia de precios de productos con nuevos y reducidos envases de 10 cigarros, que forman parte de la nueva combinación de iniciativas para conseguir que los **Minis Cubanos** sean más asequibles a los consumidores finales. Este nuevo modelo de negocio se traduce,

igualmente, en un incremento de la consistencia de los precios en todos los mercados de la Unión Europea y el mercado suizo.

- Al mismo tiempo, centralizar la actividad logística en un nuevo almacén en Estrasburgo que se terminará a finales de año, con lo que se conseguirá una mayor flexibilidad de adaptación a las diferentes normativas legales de empaquetado de cada país, se mejorarán también los plazos de entrega y se optimizarán los inventarios.
- Finalmente, crear un equipo de personas dedicadas a los productos mecanizados, que actuarán conjuntamente con los distribuidores locales.

Corporación Habanos, S.A.

- Mientras las ventas de cigarros cubanos han sufrido este año la dificultad de la coyuntura económica mundial, la rentabilidad del Grupo ha mejorado gracias a la optimización de la distribución y a la puesta en marcha de un estricto control del gasto.

CALIDAD Y RENTABILIDAD

Sigue dando sus frutos la estrategia seguida durante los dos últimos años: elevación del nivel de calidad, mejora de márgenes en la comercialización y distribución, y desarrollo de nuevos productos, tanto en los de mayor valor añadido, mediante las **Ediciones Especiales**, como a través de los cigarros mecanizados de origen cubano, caso de **Guantanamera**.

La bajada coyuntural de las ventas de cigarros cubanos refleja el mal momento económico mundial, que ha incidido especialmente en el sector de artículos de lujo, ya que estos productos de alto precio están vinculados a situaciones de bonanza económica en las que la disposición a viajar, celebrar, consumir o regalar, favorece su consumo.



La reducción de ventas reflejada en las cuentas consolidadas de Altadis, S.A., se ha visto sensiblemente amplificadas por la reducción de inventarios producida en los distribuidores. De hecho, las ventas en los mercados sólo se han reducido en menor medida, lo que ha permitido a las marcas de cigarros habanos mantener su liderazgo indiscutible en el segmento Premium.

En el de Minis, el lanzamiento de marcas de pequeño formato como **Minis Cohiba**, **Partagás**, **Montecristo**, y **Romeo y Julieta** está siendo muy positivo, con un importante crecimiento a finales de año.

Las mejoras introducidas en la gestión a todos los niveles, desde la producción a la comercialización y la distribución, continúan proporcionando incrementos de los márgenes y de la rentabilidad.

La esperada mejora de la situación económica, la garantía de calidad de los cigarros habanos al consumidor final, y el lanzamiento a finales de 2002 de productos de márgenes superiores como las **Ediciones Especiales**, permitirán a Corporación Habanos acometer un desarrollo acorde con el potencial de sus productos, mundialmente reconocidos.



LA CALIDAD DEL HABANO

- Los cigarros habanos son productos elaborados artesanalmente mediante un proceso muy complejo y extenso, integrado por más de 140 etapas diferentes, y que hace de cada habano una obra de arte. Para garantizar su calidad y autenticidad, la Industria Tabaquera Cubana, Habanos, S.A. y Altadis han sumado sus fuerzas para lograr una intensificación y reforzamiento de los procesos de calidad existentes.
- En Cuba, además de los rigurosos controles en el campo a la hora de seleccionar y almacenar las mejores hojas de tabaco, se han incorporado en las fábricas, desde principios de 2002, las máquinas medidoras de succión, que controlan un aspecto crucial para la calidad del cigarro como es el tiro. Además se han intensificado los controles sobre la recepción del producto en el almacén central de exportación, centro de Habanos, S.A.
- En España, el programa "Calidad Garantizada" consiste en la verificación de la calidad de los cigarros antes de su comercialización, supervisando el aspecto externo de los mismos, la ausencia de mohos o plagas y la inexistencia de roturas.
- Sólo una vez superados todos estos controles, las cajas de cigarros habanos incorporan el sello de garantía de Altadis, un sello circular azul, con la "Q", de *Quality*, impresa, y que ha sido elaborado por la Casa de la Moneda y Timbre, de Madrid. Montecristo, Cohiba y Partagás son las primeras marcas de habanos a las que se ha añadido este sello de calidad, que paulatinamente se irá ampliando al resto de marcas.



LOGÍSTICA

La Unidad de Logística de Altadis se organiza, principalmente, en torno a Logista en España, filial que cotiza en Bolsa, y Altadis Distribución Francia. Si bien hemos basado nuestro desarrollo inicial en la distribución de los productos del tabaco, que sigue desempeñando un papel fundamental en la rentabilidad de esta actividad, al mismo tiempo hemos logrado un exitoso desarrollo en otros muchos sectores, aprovechando nuestros conocimientos y experiencia, únicos en Europa. De esta forma, nos hemos convertido en uno de los principales protagonistas del mercado de la distribución minorista, una posición que hemos reforzado en 2002 con la adquisición del Grupo Burgal en España. El crecimiento interno de nuestras actividades de logística general (las relacionadas con productos distintos al tabaco) ha aumentado un 10,6% en 2002 y nuestra estrategia de crecimiento en el sector, que consiste en buscar nichos de mercado, debería seguir dando frutos en 2003 al beneficiarse de las operaciones de crecimiento externo ya emprendidas.

En las actividades tabaqueras, la renovación, a comienzos de 2003, de los acuerdos de distribución con los grandes fabricantes, por un periodo de tres años, refuerza las perspectivas de mantener la posición de liderazgo del Grupo Altadis.

LUIS EGIDO
Director General
de la Unidad
de Logística



Logista



Logística del tabaco:

Incremento del 4% de las ventas económicas

- La distribución de los productos tabaqueros disminuye sensiblemente su porcentaje sobre la cifra de ventas económicas en 2002 (46% frente a 54% en 2001), lo que refleja el impacto de la adquisición del Grupo Burgal en España, cuyas actividades logísticas no incluyen al tabaco.
- Sin embargo, la actividad tabaquera ha registrado una subida del 4% en las ventas económicas en 2002, un crecimiento satisfactorio.
- La mejora continua de la calidad de los servicios y las prestaciones ofrecidas, tanto a estancieros como a fabricantes, sigue siendo una de las principales fortalezas del Grupo.

FRANCIA

Mientras el mercado registró en 2002 un retroceso del 3,3% en volumen, Altadis ha logrado asegurar la estabilidad de sus ventas. **Altadis Distribución Francia** gestiona la distribución de casi todos los productos del tabaco en Francia mediante contratos comerciales firmados con los fabricantes. Estos contratos, con una duración de tres años, se renovaron a principios de 2003, entre ellos el de Philip Morris, JT International y British American Tobacco, así como el de varios fabricantes de cigarrillos y tabaco para picadura, lo que confirma la buena gestión de Altadis en este ámbito. Asimismo, pendiente de la calidad de los servicios que ofrece a los estancieros, Altadis firmó a finales de 2001 con la Confederación de Expendedores de Tabaco un protocolo de acuerdo que preveía créditos de existencias para financiar sus compras, la ampliación de los horarios de apertura de los centros de reaprovisionamiento y la posibilidad de realizar entregas complementarias con más frecuencia. Los objetivos fijados se alcanzaron en 2002, con lo que el suministro a los expendedores ha mejorado su flexibilidad y se han desarrollado las posibilidades de créditos de ayuda.

340 M€

ventas económicas

Francia
173 M€
España y Portugal
167 M€

GAULOISES

Blondes



GITANES

BERNARD RUSSEK

Responsable de grandes cuentas

Además, Altadis ha mejorado su organización para ofrecer a los expendedores el mejor servicio posible en cigarrillos de gama alta, entre ellos los habanos. Su objetivo es garantizar una mejor gestión de existencias, la distribución entre las direcciones regionales y la información a los expendedores sobre las marcas disponibles. También se han mejorado las condiciones de conservación de los productos: ampliación de las cavas de cigarrillos de las direcciones regionales, modernización de sus sistemas de climatización y humidificación; y construcción de un nuevo almacén de 2.500 m² en la región de París.

PUNTOS DE VENTA

ESPAÑA	45.000
FRANCIA	33.000
PORTUGAL	20.000

46%
de las ventas
económicas de la
Unidad de Logística



ESPAÑA Y PORTUGAL

En un mercado estable, la cifra de ventas económicas, compuesta por ingresos no recurrentes, ha aumentado un 3% durante 2002. **Logista** sigue consolidando su éxito sobre la oferta de una amplia gama de servicios de alto valor añadido a fabricantes y estancieros, lo que refuerza su posición como proveedor logístico de referencia en el sector. La completa automatización de los procesos de recepción de pedidos, almacenaje, preparación de pedidos y el seguimiento vía satélite de la distribución, permite a los clientes un total control y seguridad de sus productos en todo momento. La calidad y fiabilidad de sus prestaciones, han permitido a **Logista** renovar sus contratos de distribución con las compañías tabaqueras más importantes. En 2002, la Compañía Canariense de Tabacos, la segunda mayor compañía de cigarrillos en España, ha renovado su acuerdo de distribución con **Logista**

por tres años, al igual que BAT a comienzos de 2003. Se ha firmado un acuerdo con Japan Tobacco International (JTI) para la importación y distribución en Portugal de dos de sus marcas de cigarrillos. Este acuerdo, que entró en vigor en octubre de 2002 por un período de tres años, convierte a Logista en el primer operador que ofrece un servicio logístico integral en el sector tabaquero portugués, al incluir todos los servicios de la cadena de valor logística, desde la importación hasta la venta y el cobro a los 350 mayoristas del país.

SILVIA PLACER
Gestión de cuentas

Logística general

Continúa el crecimiento

- El desarrollo de las actividades logísticas de Altadis en sectores no tabaqueros continúa: el Grupo sigue diversificando los canales de distribución de sus productos. Representan ya un 54% de las ventas económicas del negocio de logística.
- La adquisición del Grupo Bural en España ha sido el mayor acontecimiento del año 2002 y su integración en Logista ha provocado un aumento del 45,9% en la cifra de ventas económicas.
- Sin incluir Bural, el crecimiento interno ha alcanzado un buen nivel, situándose en el 10,6%. Las tarjetas telefónicas, los artículos de papelería, la distribución del euro y la adquisición de empresas de papelería han sido los aspectos principales que han impulsado el crecimiento.

ESPAÑA Y PORTUGAL

Logista participa en segmentos de mercado tradicionales, como la distribución de timbre y signos de franqueo, tarjetas de transporte, publicaciones y libros, pero también gana terreno rápidamente en otros sectores, en los que demuestra su capacidad para la gestión de proyectos logísticos especializados, como paquetería urgente, gracias a la adquisición de **Bural** y de sus distintos segmentos de actividad.

Servicios Logísticos

Paquetería urgente. Esta área de negocio, constituida por la actividad de **Integra2** (paquetería industrial) y de **Nacex** (mensajería urgente) y **Opelog**, ha tenido un notable crecimiento en 2002.

+45,9%

Crecimiento de la cifra de negocio, incluido Bural

Integra2 ha consolidado su posición como protagonista de referencia en el segmento de paquetería industrial, con un crecimiento del 10% en las expediciones, hasta alcanzar los 4,3 millones de envíos. También ha puesto en marcha **Integra2-Farma**, un servicio de transporte de productos farmacéuticos a temperatura constante para suministrar a los principales hospitales, clínicas, farmacias, laboratorios y otros establecimientos. A comienzos de 2003 la adquisición de **Transportes Alameda** ha reforzado la posición de Altadis en este sector. Alameda, sociedad con una fuerte penetración en el sector farmacéutico y cuya red complementa la de **Integra2**, aporta una importante cartera de clientes en Madrid y numerosas sinergias en plataformas de transporte.

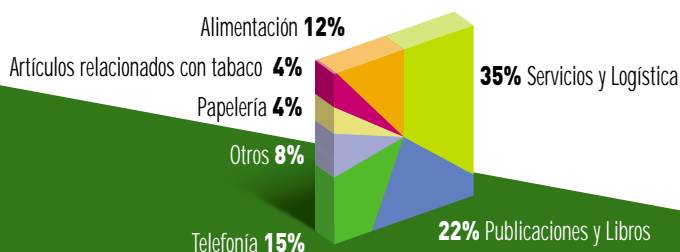
Nacex, que figura entre las principales empresas nacionales de mensajería, ha seguido desarrollando su amplia gama de servicios.

401 M€

Cifra de ventas económicas

DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTO

(en % sobre la cifra de ventas económicas)





integra

MARÍA LUISA GAMBUS

Responsable de Atención al Cliente

JUAN MANUEL QUELLE

Director Comercial de Nacex

Por tercer año consecutivo, el número de envíos de **Nacex** ha aumentado en más de un millón y su infraestructura le proporciona una óptima cobertura geográfica en España, Andorra y Portugal. Cabe añadir como otro hecho destacable en 2002 la constitución de **Logesta**, especializada en la gestión de transporte de largo recorrido, junto a Corporación Gestamp. Logista posee una participación del 51% en **Logesta**, cuya oferta de servicios se basa en la más alta tecnología, que utiliza la plataforma informática "Teseo Web", de Logista.

OTROS SERVICIOS

En mayo de 2002, **Iberia** otorgó a **Logista** la distribución de billetes en los que la primera garantiza la venta directa. Dentro del marco de este acuerdo, de una duración de tres años, Logista se encarga de la preparación, envío a domicilio y entrega de los billetes de avión vendidos directamente por **Iberia** a través del teléfono, su página Web o cualquier otro canal que se desarrolle en el futuro. Se estima que este contrato

suponga un volumen de envíos anual de unas 190.000 entregas.

A fines de año, **Logista** ha entrado en un nuevo sector de actividad, la logística del frío, creando con una sociedad líder de la distribución frigorífica una nueva empresa, **Logi Rest**, en la que posee una participación del 60%. Su objetivo persigue liderar la logística del sector de la restauración en España.

**LA ADQUISICIÓN DE BURGAL
REFUERZA LOGISTA**

- Tras la adquisición a finales de 2001 del Grupo Bungal, uno de los principales protagonistas de la logística en España, Logista ha reforzado su segmento de actividades no tabaqueras y ha ampliado su oferta de servicios al ámbito de la paquetería industrial, la mensajería y la logística del frío.
- En 2002, Logista ha comenzado a consolidar en sus cuentas, a partir del 1 de marzo, la actividad de Bungal.

LUIS ÁLVAREZ

Director General de Logesta

JUAN JOSÉ PASCUAL

Director General de Logirest



Timbre, publicaciones y libros

En el mes de octubre, **Logista** ganó el concurso para la distribución logística integral de los efectos timbrados en España hasta el año 2007, lo que supone un volumen de distribución anual de unos 13 millones de efectos timbrados con 60 referencias distintas. Por lo que respecta a los títulos de transporte, segmento en el que ofrece sus servicios a 39 entidades de transportes de toda España, Logista ha firmado en 2002 un acuerdo con el Consorcio de Transportes de Sevilla para encargarse de la distribución logística integral de sus nuevas tarjetas de transporte a los 230 estancos de la región. En el sector de publicaciones y libros, Logista ofrece a los editores toda la gama de servicios relacionados con la distribución y los puntos de venta: entrega de ejemplares no vendidos, transporte nacional y local, manipulación y almacenamiento. En 2002, Logista ha ampliado su cartera de clientes en Portugal con la distribución de nuevas publicaciones, entre ellas *Público*, *Hola*, *María*, *Nova Gente* y *Auto Hoje*, mientras que iniciaba en España la distribución de los fondos de dos firmas editoriales especializadas: Editorial Minotauro y Editorial Gredos, con la que ha creado la sociedad **Librodis**, en la que posee una participación del 60% y que comercializa los fondos de las editoriales Díaz de Santos, Edicamed y Tricastela. Logista continúa, por tanto, su expansión en este sector, en el que ha alcanzado una cuota de mercado

del 24% en España y del 50% en Portugal. Al mismo tiempo, **Logista** extendió el pasado año el éxito alcanzado en el Proyecto Euro, responsabilizándose de la recogida de pesetas para su retirada de la circulación. Finalmente, **Logista Dis** ha continuado el desarrollo de las ventas en 45.000 puntos de venta ya atendidos por Logista mediante el portal Internet **Logista Marketplace**, que sirve de soporte a esta actividad.

FRANCIA

Las actividades de distribución no taba-
queras se centralizan en el **Grupo 1'DIS**, primera central de compras y servicios destinada al comercio minorista. Su ámbito de actuación incluye los productos de compra por impulso o de servicios: telefonía, alimentación (confitería), productos de papelería, para fumador y otros artículos diversos como regalos, pilas, carretes de fotos, etc. Con el objetivo de facilitar la relación con sus distintos socios, **1'DIS** se organiza desde el inicio de la cadena para sus proveedores, por tipo de producto, y hasta el final de la cadena sus clientes, por red de distribución. Sus actividades se estructuran en las siguientes tres divisiones:

- **SAF** para los estancos y quioscos de prensa;
- **Supergroup** para las panaderías, tiendas de ultramarinos y gasolineras;
- **Rouge Papier** para las papelerías y especialistas en artículos de oficina. Esta sección fue creada en 2002, después de que Altadis adquiriera las empresas Pageda, Loubet y Payet. También incluye VR, empresa cuya adquisición, en 1996, marcó el inicio de la actividad de Altadis en este sector.

Estas tres divisiones se integran en una entidad común que define la estrategia y coordina las funciones de apoyo: compras, marketing y logística. Aprovechando la experiencia de Altadis y su sólida organización multi-red, **1'DIS** se presenta como el especialista de acceso al comercio minorista. Además de crear múltiples sinergias entre sus tres divisiones, **1'DIS** puede ampliar la distribución de sus proveedores, facilitándoles el acceso a nuevas redes, y permitiendo enriquecer con nuevas propuestas la oferta de productos a sus 70.000 clientes.

TELEFONÍA PREPAGO

Altadis ha lanzado en 2002 el cupón virtual o la "e-recarga": el soporte material que representaba hasta ahora la tarjeta telefónica desaparece progresivamente, siendo reemplazado simplemente por el número que aparece sobre el cupón. Hay una ventaja adicional y es que esos cupones son emitidos directamente por los Terminales "Strator" de Altadis. El sistema, diseñado conforme a la demanda de los operadores, se lanzó en 2002 en Orange y SFR con 5.000 terminales Strator. Se extenderá a Bouygues a principios de 2003 con 8.000 nuevos terminales activados.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Para **Supergroup**, el año ha estado marcado por la apertura de dos nuevos almacenes, uno en la región de París y otro en la Costa Azul, y la reforma de un tercero.

PAPELERÍA

Rouge Papier se ha beneficiado en octubre de 2002 de la compra de **Nordipa** por parte de **1'DIS**, mayorista que cubre una red de 2.500 clientes, con una cifra de negocio que alcanzó 46 millones de euros en 2001. Esta nueva adquisición permite que la compañía duplique su cifra de

150.000

puntos de venta

negocio y el ámbito de su implantación territorial. **1'DIS** se convierte así en el segundo mayorista francés de papelería escolar y artículos de oficina.

Equipamiento informático y puntos de venta de prensa

Complementariamente a las actividades de **1'DIS**, Altadis, activa defensora de la informatización de los estancos, se ha aproximado a las NMPP (*Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne*), con las que comparte 15.000 puntos de venta de tabaco y prensa. Su filial **Métavideotex** ha adquirido **Novacod**, filial del grupo de las NMPP, mientras que estas últimas han pasado a ser accionistas con una participación del 15% en **Métavideotex**. Los dos grupos disponen así de un equipo comercial común que ofrece a la red de tabaco y prensa un producto informático optimizado. Su primer objetivo es el de equipar rápidamente a los distribuidores de prensa de un terminal punto de venta "Strator" dotado del *software* **Novacod**, así como garantizar a esos puntos de venta un servicio post-venta y el mantenimiento de un *software* de calidad.

1'DIS

Primera central de compras para el comercio minorista en Francia.

DIDIER LABOURDÈRE
LEILA MILLOT
Jefes de productos





España: Eloy Gonzalo, 10 – 28010 Madrid
Francia: 182-188, avenue de France – 75639 París Cedex 13
www.altadis.com