

NOMBRE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS		
DIRECCIÓN	AUDITORIA INTERNA		
PROCEDIMIENTO	DAI-02	FECHA	Febrero de 2016
VERSIÓN		Última revisión	

CONTROL DE VERSIONES

VERSIÓN	FECHA	CAMBIOS REALIZADOS
	05/02/16	

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE Y APLICACIÓN.**
- 3. GESTIÓN DE RIESGOS.**
- 4. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS**
- 5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.**
- 6. CATEGORÍAS DE RIESGOS.**
- 7. APETITO DE RIESGO.**
- 8. MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN GRUPO ENCE.**
 - 8.1.** Marco de Gestión de Riesgos
 - 8.2.** Proceso de Gestión de Riesgos
- 9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL INTERNO.**
- 10. ROLES Y RESPONSABILIDADES.**
- 11. ANEXO: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.**

1.- Objetivo

El presente documento tiene como objetivo formalizar la Política de Control y Gestión de Riesgos aplicada por Ence Energía y Celulosa, S.A. y sus sociedades filiales (en adelante Grupo ENCE).

Mediante la aplicación de esta política, el Grupo ENCE se compromete a desarrollar todas sus capacidades para que los riesgos de toda índole a los que se enfrenta para cumplir sus objetivos, se encuentren debidamente gestionados; es decir, identificados, evaluados, priorizados y tratados. Este compromiso es asumido por el Consejo de Administración y queda bajo su responsabilidad directa, tal y como se encuentra recogido en el Reglamento de dicho Consejo.

Esta Política define la contribución de la Gestión de Riesgos a la estructura de Gobierno Corporativo del Grupo ENCE e incluye la definición de competencias, funciones y responsabilidades de los distintos miembros de la organización que participan en la Gestión de Riesgos del Grupo.

El Sistema de Gestión de Riesgos definido en esta Política, se complementa con el Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera implementado en ENCE, de acuerdo a los requisitos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en esta materia.

2.- Principios generales

La Política de Control y Gestión de Riesgos es aplicable a todos los participantes, directos o indirectos, en el Proceso de Gestión de Riesgos del Grupo ENCE¹.

Este proceso cubre todas aquellas tipologías de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de sus objetivos.

Es la responsabilidad de todos los empleados, directivos, gestores, administradores y colaboradores del Grupo ENCE contribuir al Proceso de Gestión de Riesgos de una manera eficaz y eficiente.

¹ La presente Política de Control y Gestión de Riesgos se aplicará a las sociedades que forman el Grupo ENCE, entendiéndose como tal todas y cada una de las sociedades en cuyo capital social la compañía Ence Energía y Celulosa, S.A. disponga, directa o indirectamente, de la mayoría de las acciones, participaciones o derechos de voto, o en cuyo órgano de gobierno o administración haya designado, o tenga facultad para designar, a la mayoría de sus miembros, de tal forma que controle la sociedad de una manera efectiva.

3.- Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso continuo efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el personal del Grupo ENCE, aplicado en la definición y ejecución de la estrategia y diseñado para identificar, evaluar y tratar riesgos que, en caso de materializarse, pueden afectar negativamente a la consecución de los objetivos del Grupo, manteniéndolos dentro de un apetito de riesgo considerado aceptable.

Grupo ENCE es consciente de la importancia de la gestión de los riesgos para el cumplimiento de las expectativas de sus "grupos de interés, contemplando el binomio riesgo – retorno, siendo por esta razón una organización no adversa al riesgo. ENCE cree firmemente que los riesgos deben ser gestionados adecuadamente y no simplemente eliminados. Por tanto, la Política del Grupo implica una gestión adecuada y eficaz de los riesgos que permitirá a la sociedad:

- Desde el punto de vista externo:
 - ✓ Crear y proteger el valor para los accionistas.
 - ✓ Generar confianza entre sus grupos de interés (accionistas e inversores, proveedores, clientes, reguladores, empleados, propietarios forestales, administraciones públicas, etc.).
 - ✓ Asegurar el cumplimiento de las leyes y recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo.
- Desde el punto de vista interno:
 - ✓ Alcanzar sus metas y objetivos.
 - ✓ Actuar de soporte para el proceso de toma de decisiones
 - ✓ Fortalecer el entorno de control interno
 - ✓ Mejorar la supervisión

Asimismo, ENCE considera que, para una adecuada gestión del riesgo, es imprescindible mantener el máximo nivel de transparencia en la información proporcionada, tanto al interior como al exterior de la organización. En este sentido, el personal del Grupo deberá tener en cuenta que la información proporcionada sobre gestión de riesgos deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Que sea completa, asegurando que se transmite toda la información relevante para una adecuada gestión de los riesgos.
- ✓ Que sea correcta y veraz, asegurando que la información transmitida no contiene errores.
- ✓ Que crea valor, al fomentar el desarrollo de una cultura de control y gestión del riesgo.
- ✓ Debe ser transmitida a tiempo, es decir, en el momento que se conoce y es relevante para una adecuada gestión de riesgos

4.- Objetivos de la gestión de riesgos

El objetivo principal de una Gestión de Riesgos formalizada es integrar la información procedente de las diferentes funciones y áreas de la empresa para proporcionar una visión conjunta a los gestores y, de esta manera, mejorar la habilidad de la organización para gestionar los riesgos de una forma eficiente.

De manera concreta, las tareas asociadas a la gestión de riesgos pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- **Formar parte y apoyar a los procesos para la toma de decisiones.**

Las actividades que se llevan a cabo se centran en servir de apoyo a los gestores de la organización en el proceso de toma de decisiones de una manera cualificada.

Asimismo, es objetivo complementario de la de Gestión de Riesgos, mejorar el grado de eficiencia de la información disponible para la toma de decisiones y su utilización en los procesos que se encuentran planificados dentro de la organización, teniendo en cuenta el contexto de las limitaciones determinadas por las posibles situaciones de riesgo que puedan presentarse.

- **Obtener una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos.**

La Gestión de Riesgos en ENCE tiene por objetivo tratar los aspectos de la toma de decisiones que se sitúan en el ámbito de la incertidumbre, con el ánimo de:

- ✓ Incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos de la Compañía.
- ✓ Mejorar las habilidades de transferencia de conocimiento de la Gestión de Riesgos orientada hacia la mejora de la gestión del resto de unidades de la organización.
- ✓ Evitar situaciones inesperadas, minimizando la ocurrencia de eventos inesperados.
- ✓ Proporcionar un sistema de alerta que permita anticiparse a potenciales problemas.

- **Delimitar el perfil de riesgo.**

La Gestión de Riesgos en ENCE tiene por objetivo asegurar que las actividades de las diferentes áreas del negocio se encuentran alineadas con el nivel de riesgo que el Grupo considera adecuado, en concordancia con los objetivos y prioridades de la Organización.

- **Facilitar un lenguaje y una metodología común sobre riesgos.**

La Gestión de Riesgos en ENCE tiene por objetivo proporcionar un entendimiento común y único del riesgo, documentado en un grupo de reglas, procedimientos y metodologías de medición sólidas y consistentes.

Además, pretende establecer unas pautas de actuación que sean comunes para instaurar el proceso de Gestión de Riesgos dentro de las diferentes compañías del Grupo ENCE.

- **Permitir una asignación eficiente de los recursos.**

La Gestión de Riesgos en ENCE tiene por objetivo reflejar los riesgos que presentan un mayor impacto en los objetivos de la Compañía, de tal forma que se permita una reducción de costes basada en la priorización de la asignación de los recursos, enfocada en aquellas áreas donde el riesgo es más crítico.

- **Establecer pautas para el Buen Gobierno Corporativo.**

La Gestión de Riesgos tiene por meta proporcionar una base adecuada para integrar los procesos de gestión de riesgos y los de Control Interno, como parte esencial de unos principios efectivos de Buen Gobierno Corporativo.

- **Asignar responsabilidades a los participantes.**

Por último, la Gestión de Riesgos en ENCE tiene por objetivo definir los roles y responsabilidades de los participantes, garantizando una adecuada segregación de funciones entre aquellos que tienen una responsabilidad directa en la gestión del riesgo (los gestores) y aquellos que tienen responsabilidad en el desarrollo, implantación y mantenimiento del Modelo de Gestión de Riesgos (el Comité de Riesgos).

5.- Principios de la gestión de riesgos

Los principios sobre los que se asienta la Gestión de Riesgos en ENCE son los siguientes:

La Gestión de Riesgos:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea y protege valor. ✓ Es una parte integral de todos los procesos de ENCE. ✓ Forma parte de los procesos de toma de decisiones. ✓ Trata explícitamente la incertidumbre. ✓ Es sistemática, estructurada y oportuna. ✓ Se basa en la mejor información disponible. ✓ Se hace a medida de la organización. ✓ Contempla aspectos humanos y culturales. ✓ Es transparente e incluyente. ✓ Es dinámica, repetible y responde al cambio. <p>Facilita la mejora continua de ENCE.</p>

Tabla 1: Principios de la Gestión de Riesgos en ENCE.

6.- Categorías de riesgos

Ence tiene identificadas las siguientes tipologías de riesgo:

Riesgos de entorno: situaciones que pueden implicar posibles pérdidas de valor o resultados derivados de la incertidumbre ligada a cambios en el escenario del negocio, la competencia y el mercado o cambios en el marco jurídico (entorno económico, comportamiento de clientes, competidores, cambios legislativos, relaciones con las administraciones, precio de venta, reputacionales).

Riesgos asociados a la toma de decisiones: situaciones que pueden implicar posibles errores derivados de un proceso incorrecto de formulación de la información que pudiera ser útil para la toma de decisiones (planificación estratégica, análisis de entorno, valoración, información financiera y contable, información fiscal e impositiva).

Riesgos legales: situaciones derivadas del incumplimiento de normas internas o externas a la compañía, y de conflictos con terceras partes (formalización de contratos, cumplimiento normativo, arbitrajes y litigios, riesgo penal, cumplimiento SCIIF)

Riesgos financieros y fiscales: tipo de Interés, tipo de cambio, liquidez, morosidad, disponibilidad de capital, riesgo fiscal, contrapartida de operaciones comerciales.

Riesgos operacionales: surgidos de las operaciones de ENCE (producción, clientes, proveedores, tecnología y sistemas de información, fraude, capital humano, medioambiente y entorno).

7.- Apetito de riesgo

El Apetito de Riesgo es el "nivel de riesgo" - que la compañía quiere aceptar para lograr sus objetivos.

Ence reconoce que su apetito de riesgo varía en función de las actividades realizadas y que su grado de aceptación del riesgo se encuentra supeditado a asegurar que los beneficios y los riesgos potenciales son entendidos completamente de manera previa a la toma de decisiones, estableciendo, siempre que sea el caso, medidas razonables para gestionar este tipo de situaciones.

Partiendo de la relación entre riesgo y retorno, Ence analiza cada situación para evaluar cuan dispuesta está la organización a afrontar ese tipo de situaciones. A este respecto, en el análisis intervienen factores como la estrategia, las expectativas de los grupos de interés, la legalidad vigente, el entorno y las relaciones con terceros:

- Ence adopta un apetito de riesgo nulo para todas aquellas situaciones en las que la seguridad y la salud de los empleados y colaboradores pudieran verse comprometida, constituyendo una prioridad en sus modos de actuar.
- Ence posee un enfoque de reducir al mínimo su exposición a aquellas situaciones que se encuentran relacionadas con el cumplimiento de la legislación y la regulación que afecta a la compañía.
- Ence cuenta con un equipo de asesores externos así como de personal interno especializado que han marcado las pautas internas de cumplimiento fiscal y nula asunción de riesgo en esta materia.
- Ence adopta un apetito de riesgo moderado para las situaciones relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación de sus productos, orientado a proporcionar soluciones que satisfagan íntegramente las necesidades de sus clientes y convertirse en un referente del mercado de la celulosa.
- Asimismo, consciente de las dificultades actuales en relación al entorno económico donde Ence opera, la Sociedad adquiere el compromiso de establecer una disciplina financiera que le permita mantener controlada la deuda total de la organización y le permita disponer de liquidez suficiente para hacer frente a sus pagos y sus inversiones prioritarias. En este sentido, Ence adopta un apetito de riesgo bajo de cara a realizar operaciones financieras.
- No obstante, un gran volumen de las operaciones de Ence están asociadas al tipo de cambio entre el dólar y el euro. Ence, consciente de la situación del entorno económico y de la evolución del tipo de cambio entre ambas divisas, adopta un apetito de riesgo bajo en este ámbito, por medio de una gestión rigurosa, de acuerdo con las directrices fijadas por la Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración y en su caso, de la Dirección General Financiera.

8.- Marco de gestión de riesgos en grupo Ence

8.1 Marco de Gestión de Riesgos.

La filosofía de este Marco de Gestión de Riesgos se resume en que Ence, como organización que posee una visión, una misión y unos valores determinados, procura alcanzar sus metas mediante la adopción e implementación de una estrategia global que concentra objetivos concretos desde cuatro perspectivas distintas; objetivos estratégicos, objetivos operacionales, objetivos de cumplimiento y objetivos de reporting e información financiera.

Para alcanzar dichos objetivos y cumplir, así, con su misión, las cosas deben suceder tal y como han sido ideadas y planificadas. No obstante, las características internas de la organización, es decir, sus personas, procesos y sistemas, junto con la naturaleza externa al negocio que presenta su entorno (mercado, normativa, regulación, medio ambiente, etc.) no proporcionan seguridad absoluta sobre si Ence logrará alcanzar sus objetivos y, en caso de hacerlo, de cómo será capaz de hacerlo.

Esta incertidumbre se plasma en situaciones de amenaza concretas sobre los objetivos de Ence (a todos sus niveles), y es por ello por lo que se crea un proceso de Gestión de Riesgos en el seno de la organización, con el objetivo de identificar, evaluar, priorizar y dar respuesta a esta incertidumbre, articulando metodologías, facilitando canales y flujos de información y reporting y asignando roles y responsabilidades concretas a los actores participantes en dicho proceso, todo ello con el fin último de tratar de ofrecer un nivel de seguridad razonable a la hora de que la organización pueda alcanzar sus metas.

El Marco de Gestión de Riesgos facilita una infraestructura de carácter sistemático y común para establecer, mantener y mejorar las principales pautas y directrices que constituyen el proceso para tratar los riesgos en todo el Grupo. Se instrumentaliza a través de un proceso orientado a la mejora continua, en el que se encuentran identificados los participantes y las principales responsabilidades que éstos tienen asociadas.

Este marco se encuentra alineado con las mejores prácticas en Control Interno y Gestión de Riesgos Corporativos (Informe COSO ERM² y normativas ISO 31000 en materia de Gestión de Riesgos³) y se muestra en el siguiente esquema, si bien se explica detalladamente en el procedimiento de gestión de riesgos del Grupo Ence.

² COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, organización voluntaria del sector privado dedicada a la mejora de la calidad del reporte financiero a través de ética empresarial, controles internos efectivos y gobierno corporativo. El Informe COSO I que establece los 5 componentes básicos del Marco de Control Interno, fue publicado en 1992. En 2004, COSO publicó “*ERM-Integrated Framework*” (COSO II), expandiendo el Marco de Control Interno inicial.

³ *ISO 31000:2009 – Risk Management – Principles and guidelines on implementation*, *ISO 31010:2009 – Risk Management – Risk Assessment Techniques* e *ISO Guide 73:2009 – Risk Management – Vocabulary*.

8.2 Proceso de Gestión de Riesgos.

El proceso de gestión de riesgos tiene su base en el Marco de Gestión de Riesgos definido en el punto anterior, y consta de los siguientes elementos:

a) Objetivos y contexto.

ENCE define sus objetivos y el entorno donde opera, desde el punto de vista interno y externo, teniendo en cuenta los intereses de sus grupos de interés, que afecta a su forma de gestionar los riesgos, facilitando la priorización de los mismos.

b) Valoración de Riesgos.

- Detección de riesgos: identificar **eventos potenciales** que puedan amenazar a los objetivos.
- Análisis de riesgos: determinar sus causas, las áreas de impacto y sus posibles consecuencias.
- Evaluación de riesgos: estimar las consecuencias y su probabilidad de ocurrencia, con el objeto de priorizar las situaciones más preocupantes, en función de la **escala de clasificación de riesgos**.

c) Tratamiento del Riesgo.

Consiste en seleccionar y aplicar la mejor **respuesta al riesgo**, de acuerdo a la situación de que se trate. Una vez implementada, proporciona un nuevo **control** o modifica uno existente. La respuesta a los riesgos puede ser aceptar, transferir, mitigar o eliminar.

d) Información.

Debemos proporcionar información relevante en materia de riesgos desde y hacia todos los niveles implicados en la gestión de riesgos del Grupo ENCE, por medio de herramientas como el **registro de riesgos** y el **mapa de riesgos**.

e) Comunicación.

Disponemos de un entorno adecuado y una filosofía de gestión de los riesgos por medio de comunicaciones específicas del Comité de Auditoría, orientadas a las expectativas de comportamiento y responsabilidades del personal.

Asimismo, ENCE adopta un programa de comunicación interna destinado a apoyar la integración de su filosofía de gestión de riesgos basado, entre otros, en los siguientes puntos:

- La Dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en sesiones periódicas informativas con sus empleados a todos los niveles
- Las políticas, estándares y procedimientos de gestión de riesgos se facilitan a los empleados, junto con declaraciones firmes acerca de su cumplimiento

- Las sesiones de orientación a nuevos empleados incluyen información y documentación sobre la filosofía y Política de Control y Gestión de Riesgos.
- La filosofía de gestión de riesgos se refuerza a través de programas continuos de comunicación interna y externa, con el fin de consolidar los principios de la cultura de la organización.

f) Control y Revisión del Proceso.

Se efectúa un seguimiento y una revisión continua del proceso de gestión de riesgos para identificar, proponer y llevar a cabo las mejoras que sean necesarias.

9.- Sistemas de información y control interno

Anualmente, Ence lleva a cabo la identificación y evaluación de nuevos riesgos, así como el seguimiento de la evolución de riesgos que hayan sido identificados en períodos anteriores y los riesgos que hayan terminado en el ejercicio. Asimismo se actualiza la información referente a controles y planes de acción relacionados con los riesgos identificados.

Para ello, Ence cuenta con las siguientes herramientas de gestión:

a) Registro de Riesgos.

El Registro de Riesgos es el formato utilizado para el informe periódico de los principales riesgos identificados y evaluados en las diferentes unidades de negocio.

El Registro de Riesgos es una herramienta que proporciona información estratégica y operativa a las unidades de negocio involucradas en el proceso de gestión del riesgo.

b) Mapa de Riesgos.

El Mapa de Riesgos es el formato utilizado para representar de manera gráfica la probabilidad y el impacto asociados a cada riesgo, y poder identificar de manera inmediata si ha de ser tratado con el correspondiente nivel de prioridad.

De este modo, los Responsables de riesgos pueden centrar sus actuaciones en la gestión de los riesgos con carácter más urgente y, al mismo tiempo, realizar un seguimiento de los cambios de situación registrados en el resto de los riesgos.

10.- Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización que intervienen en la Gestión de Riesgos son los siguientes:

a) Comité de Auditoría.

Es el órgano supervisor de la Gestión de Riesgos. Sus principales funciones son, entre otras:

- ✓ Supervisar los servicios de Auditoría interna.
- ✓ Conocer los sistemas de control interno de la Sociedad.
- ✓ Comprobar la adecuación e integridad de los sistemas de control internos.
- ✓ Supervisar la correcta gestión del riesgo.
- ✓ Supervisar la correcta gestión de los aspectos medioambientales y auditorías de prevención de riesgos laborales.
- ✓ Supervisar el mapa de riesgos previamente a su aprobación por el Consejo de Administración.

b) Consejo de Administración.

Cuyos roles son los atribuidos en el Reglamento, en concreto:

- ✓ Establecer la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control
- ✓ Aprobar las políticas de Gobierno corporativo, y por extensión la Política de Control y Gestión de Riesgos.

c) Auditoría Interna:

Es responsable de:

- ✓ Elaborar los procedimientos y criterios del grupo para la gestión de riesgos y presentarlos al Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría, para su aprobación.
- ✓ Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afectan a Ence.
- ✓ Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de esta política de control y gestión de riesgos.
- ✓ Prestar soporte y asesoramiento a los responsables de los riesgos en todos los asuntos relacionados con la gestión de riesgos.
- ✓ Comunicar al Comité de Auditoría, para su aprobación, los riesgos identificados así como los planes y acciones propuestos por el responsable de riesgos.
- ✓ Elaborar y actualizar periódicamente el mapa de riesgos de Ence a partir de los aprobados previamente.
- ✓ Informar al Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría, sobre los riesgos que se hubieran materializado, indicando las circunstancias que los han motivado y si han funcionado los sistemas de control establecidos.
- ✓ Realizar un seguimiento periódico sobre el grado de ejecución de los planes de acción aprobados.
- ✓ Informar periódicamente al Comité de Auditoría, y éste al Consejo, sobre la aparición de nuevos riesgos, evolución de los riesgos identificados, grado de ejecución de los planes de acción aprobados y funcionamiento general del sistema de gestión de riesgos de la sociedad.

- ✓ Informar sobre los riesgos que se hubiesen materializado, indicando las circunstancias que los han motivado y si han funcionado los sistemas de control establecidos.

d) Responsables de riesgos.

Los directores y gerentes de los distintos departamentos de Ence son los responsables de riesgos dentro de sus áreas y desempeñan, entre otras, las siguientes funciones:

- ✓ Utilizar los procedimientos y criterios aprobados por el Grupo ENCE para la gestión de los riesgos. En concreto:
 - Identificar las situaciones de riesgo que afecten a la consecución de los objetivos de ENCE, dentro de su ámbito de responsabilidad.
 - Evaluar los riesgos identificados, de acuerdo a la metodología disponible.
 - Informar de sus riesgos, mediante su participación en el proceso de reporte de riesgos establecido a tal efecto y mediante las herramientas puestas a su disposición.
- ✓ Seguir las directrices que se indiquen en cada momento en lo relativo a la gestión de riesgos
- ✓ Comunicar al auditor interno los riesgos identificados, los planes y acciones propuestas, así como el grado de avance o implementación de los mismos.

11.- ANEXO: Flujograma del proceso de gestión de riesgos

