



Planes preventivos de recuperación

Directiva IRRD (Insurance Recovery and Resolution Directive)

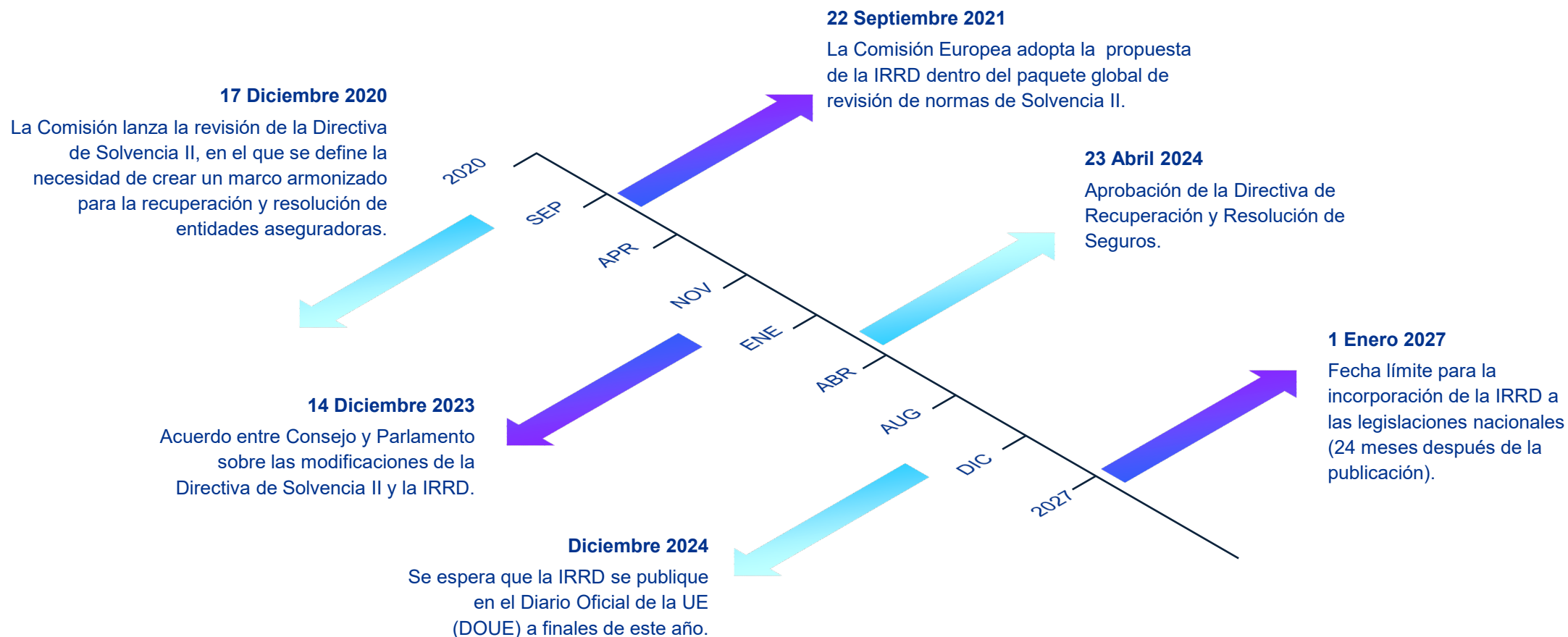
FS-Consulting Seguros y Servicios Actuariales

—
Mayo 2025



Calendario de la IRRD, ¿cómo hemos llegado hasta aquí?

La “IRRD” (*Insurance Recovery and Resolution Directive*) tiene como objetivo principal establecer procedimientos armonizados entre los diferentes países europeos para la recuperación y resolución de entidades aseguradoras. Las principales herramientas de la Directiva serán, por un lado, los **planes preventivos de recuperación** que algunas entidades (re)aseguradoras deberán presentar al Supervisor y por otro, los poderes para la **resolución** que se otorgarán a los Supervisores.



Desarrollo de la Directiva: Normas técnicas y directrices

Una vez aprobada la Directiva en el Parlamento Europeo, siguiendo el proceso legislativo habitual de la UE ya visto en Solvencia II, los **siguientes pasos** a nivel regulatorio deberán ser la publicación:

- **Normas técnicas** (reglamentos) y
- **Directrices** (*guidelines*)

que aporten un mayor detalle a los requisitos y procedimientos previamente definidos en la Directiva.



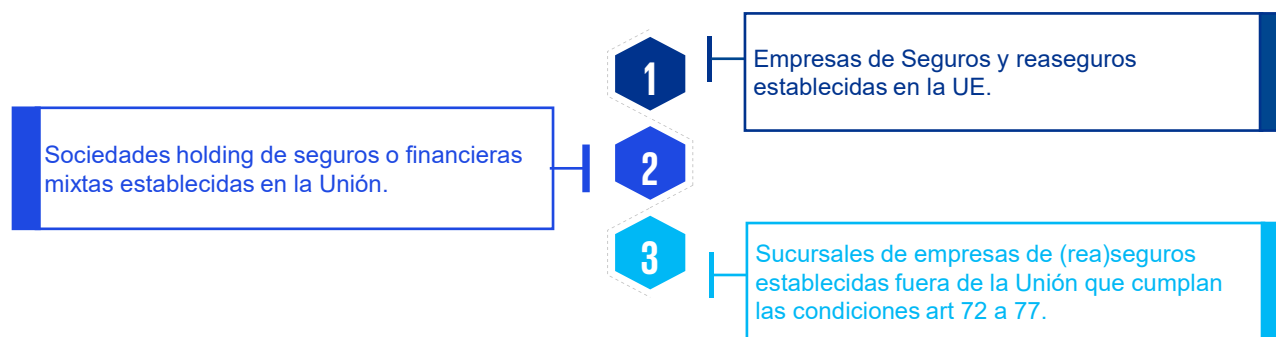
Existen **aspectos clave** en la Directiva sobre los que se **profundizará** a través de las normas técnicas y directrices de cara a facilitar la comprensión e implementación por parte de las Entidades.



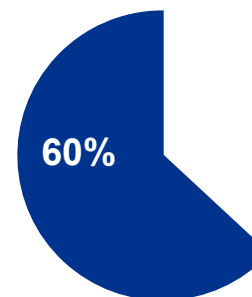
¿A quién afectan estos nuevos requerimientos en IRRD?

La Directiva IRRD establece una serie de criterios bajo los que se considerarán las Entidades que estarán bajo el alcance de la misma. Estos criterios **definidos son generales y deberán ser establecidos en detalle por cada Autoridad competente en cada Estado miembro**, especialmente en lo relativo al **cálculo de la cuota de mercado** sobre la que aplicará la normativa y los **criterios para actualizarla**.

Tipología de entidades bajo el paraguas de la Directiva*



Planes de recuperación



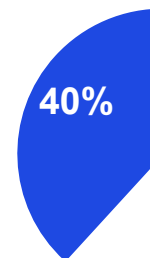
El **60%** del sector **según el tipo de negocio (vida, no vida y reaseguro)**.

Cuota de seguros de **no vida** se basará en **primas emitidas** y la de seguros de **vida de provisiones técnicas brutas**

Factores bajo consideración en la definición del alcance



Planes de resolución



El **40%** del sector **según el tipo de negocio (vida, no vida y reaseguro)**.

Cuota de seguros de **no vida** se basará en **primas emitidas** y la de seguros de **vida de provisiones técnicas brutas**

**Si una Entidad por pertenecer a un grupo no ha realizado plan de resolución (por ejemplo por poco peso en el mismo), el supervisor siempre puede requerir a la Entidad a que lo realice.*

¿Qué hace nuestro entorno? No somos los primeros



01/01/2027

Banca

La introducción de la Directiva bancaria de resolución y recuperación (BRDD) en 2014, estableció un marco armonizado a nivel europeo. En el sector bancario español, los planes de recuperación preventivos llevan ya desarrollándose e implementándose desde hace varios años, a raíz de la ley 11/2015 aprobada el 18 de junio de 2015 y heredera de la anterior Ley 9/2012. Es a partir de la ley de 2015, cuando se establece explícitamente el requerimiento de que todas las entidades bancarias, tienen que tener elaborado un plan de recuperación, aún estando en situación de “normalidad”.

Seguros

En el sector asegurador, en diversos países de la UE el **Regulador local** está ya requiriendo a las compañías aseguradoras, el disponer de un **plan preventivo de recuperación** dentro de un marco normativo de recuperación y resolución.



Debido a los graves problemas por los que pasaron dos de las mayores entidades aseguradoras del país en 2014 y **2015**, **Rumanía** fue el primer país europeo que estableció la obligación de disponer de un plan preventivo de recuperación.



Desde 2022, a raíz de la publicación en el año anterior del acta 2013 (sección 48(1)(Recovery plan requirements for Insurers) por parte del Banco Central de Irlanda, es obligatorio para las entidades aseguradoras el contar con un plan preventivo de recuperación.



En **2017**, **Francia** fue el segundo país de Europa en establecer un marco obligatorio de resolución y recuperación para sus entidades aseguradoras. La obligatoriedad del plan de recuperación preventivo, aplica únicamente a 14 compañías.



Obligatorio desde el **01/01/2019**, con la implementación del Acta de recuperación y resolución de las aseguradoras **holandesas**, inspirada en el marco bancario vigente a nivel europeo. Holanda ha sido uno de los primeros países en adoptar esta medida, ya que durante la pasada crisis financiera, entidades banco-aseguradoras como SNS REAAL quebraron y fueron nacionalizadas.

¿Qué es un plan preventivo de recuperación?

Consiste en la definición de las **posibles medidas de recuperación** a llevar a cabo, así como del proceso de toma de decisiones, con el objetivo de **restablecer la situación financiera** de una compañía aseguradora **ante potenciales escenarios de deterioros sustanciales** de ratios de capital, técnicos, liquidez...que **no puedan ser corregidos con las medidas habituales contempladas en la situación business-as-usual** y que puedan comprometer la viabilidad de la Entidad.



- El plan **no debe limitarse a establecer una batería de medidas de recuperación** ante distintos escenarios de stress, si no que también deberá **fijar un procedimiento claro de toma de decisiones y escalamiento** de las mismas, para reaccionar con agilidad ante dichas situaciones.
- El plan debe ser una **herramienta de gestión**: deberá estar alineado con las metodologías y herramientas ya existentes en la entidad (escenarios ORSA, planes de contingencia, políticas de liquidez...).

¿Qué contiene un plan preventivo de recuperación?

En el plan de recuperación se deberá **evaluar la credibilidad y viabilidad de la Entidad a través de escenarios de estrés**, incluyendo no sólo factores entidad sino también sistémicos. Los planes de recuperación se encuentran **regulados entre el art 5 y el art 8**. Para ello, la Directiva, según lo dispuesto en el **art.5.6**, deberá contar con el siguiente contenido:

Contexto

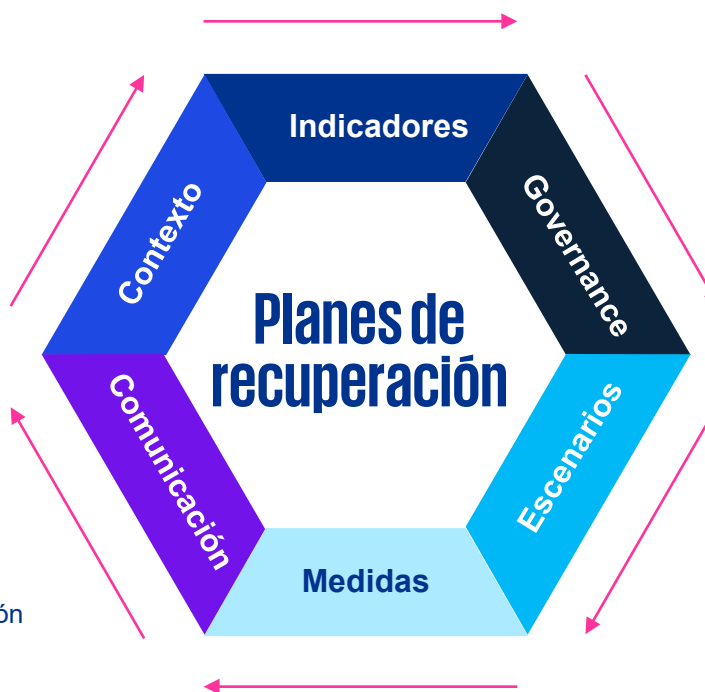
- ❑ Resumen de los elementos del plan
- ❑ Modificaciones sobre el ultimo plan presentado
- ❑ Descripción de la Entidad
 - Estructura organizativa
 - Procesos y líneas de negocio claves

Indicadores

- ❑ Tipología de indicadores a definir
 - Cuantitativos
 - Cualitativos
- ❑ Definición de umbrales

Governance

- ❑ Descripción de cómo se ha elaborado el plan
- ❑ Definición de los procesos de aprobación y actualización del plan (al menos cada dos años según establece la directiva **art 5.4**)
- ❑ Detalle de cómo se van a monitorizar los indicadores
- ❑ Identificación de owners y responsabilidades en caso de activación del plan



Escenarios

- ❑ Definición de los escenarios relevantes a aplicar:
 - Técnicos vs Financieros
 - Específicos vs Sistémicos
 - Larga vs Corta duración

Medidas de recuperación

- ❑ Definición de las medidas:
 - Coste y tiempo de implementación
 - Impacto
 - Riesgos
 - Interdependencias

Estrategia de comunicación

- ❑ Dada la sensibilidad de la información, el plan debe explicarse de manera adecuada:
 - Comunicación interna dentro de la Entidad
 - Comunicación externa al regulador, stakeholders, reaseguradores, clientes...

Elementos clave del plan de recuperación: Contexto



Análisis modelo de negocio y funciones clave

- **Análisis modelo de negocio y funciones clave**
- **Análisis de la estructura legal y operativa y de las interdependencias** (endógenas y exógenas) que existen en la organización.
- **Identificación de las funciones clave o críticas** que tendrán una base esencial en la definición del plan.

Nuestro entendimiento de la norma

Líneas de negocio principales y estructura

Entendimiento de las líneas de negocio y servicios asociados que **representan fuentes materiales de ingresos, beneficios** o valor para una entidad, así como **la estructura societaria** de la que la entidad **forme parte**.

Funciones esenciales

Se deberán **identificar** las actividades, servicios u operaciones cuya **discontinuidad** es probable que **provoque la interrupción de servicios esenciales** para la economía real o la alteración de la estabilidad financiera.

Líneas de negocio core y funciones clave en el Plan de Recuperación

- Las entidades deben **identificar las líneas de negocio core y las funciones clave** y **reflejarlas** como tal en el **análisis estratégico** del Plan de Recuperación en base a los criterios definidos por el supervisor.
- El Plan de Recuperación debe **describir los elementos clave para el mantenimiento de dichas líneas de negocio y funciones clave** durante una situación de estrés.
- El Plan de Recuperación también debe proporcionar una **descripción del proceso y las métricas empleadas** para identificarlas.

Ejemplo de criterios para la identificación de funciones clave

- **Necesidad de adaptarse** a las realidades del sector asegurador.
- **Aplicación a empresas de seguros** individuales.
- Elementos adicionales: **actividades, servicios o servicios prestados a terceros**.
- **Dimensión geográfica:** nivel nacional, regional y sindical.
- **Impacto** que pueda tener en el **sistema que se deje de operar** en esa función (por ejemplo, la cobertura de un tipo de riesgo).
- **Capacidad del mercado para suplir la función** por parte de terceros.

Elementos clave del plan de recuperación: Indicadores



Indicadores de deterioro financiero

Indicadores de alerta

- **El regulador definirá unos indicadores cualitativos y cuantitativos.** Se deberán de identificar los datos necesarios para su cálculo y el proceso para monitorizarlos y actualizarlos
- Estos indicadores definidos serán unos mínimos, por lo que **se deberá valorar la posibilidad de incluir algún indicador adicional** que la Entidad considere necesario

Nuestro entendimiento de la norma

El supervisor publicará **directrices** donde se especificará la **lista mínima** de indicadores a incluir en los planes de recuperación.

Estos indicadores podrán **incluir criterios** relativos, entre otras cosas, al **capital**, la **liquidez**, la **calidad de los activos**, la **rentabilidad**, las **condiciones de mercado** o macroeconómicas y los **factores operativos**.

El objetivo principal de esta fase será la **definición de los indicadores**, siendo necesario ejecutar los siguientes trabajos:

- **Análisis de los indicadores mínimos** requeridos por el supervisor, **mapeo con los indicadores actuales** de la Entidad e **identificación** de aquellos **indicadores adicionales** no listados por el supervisor pero que la Entidad **considera necesarios** para la correcta monitorización de los riesgos.
- **Identificación de los datos** necesarios para su cálculo.
- **Establecimiento de los diferentes umbrales** para que muestren una situación real de deterioro y que **aseguren que son efectivos en identificar esas situaciones de alarma** para la entidad.
- **Definición del proceso de cálculo, monitorización y actualización** de estos.



Los **umbrales definidos** en los indicadores nos **marcarán el nivel de impacto** o efecto que deberán tener las **medidas recuperatorias definidas**.

- La **definición de los diferentes umbrales** marcará un **modelo de gobierno específico y las acciones** que se desencadenarán una vez se alcancen estos.

Ejemplo ilustrativo

	Indicador	Business-as-usual	Situación de deterioro	Situación deteriorada
Capital	Ratio cobertura SCR/MCR	$x > 120\%$	$120\% > x > 100\%$	$x < 100\%$
	Tier 1 /FFPP totales	$x > 30\%$	$30\% < x < 10\%$	$x < 10\%$
	Peso modulo SCR sobre SCR total	$x < 15\%$	$25\% > x > 15\%$	$x > 25\%$
Rentabilidad	RAROC, RORAC y RARORAC	$x > 10\%$	$10\% < x < 5\%$	$x < -5.0$
	Diferencial TIR Activo/pasivo	$x > 3\%$	$2\% < x > 3\%$	$x < 2\%$
Técnicos	Ratio combinado	$x > 100\%$	$90\% < x < 100\%$	$x > 90\%$
	Risk Margin / BEL	$x > 5\%$	$4\% < x < 5\%$	$x < 4\%$
Mercado	Variación cotización en mercados financieros	$x > 0\%$	$1\% < x < 0\%$	$x < 0\%$
	Reducción rating Entidad	Constante o subida	Bajada de un step	Bajada de más de un step
	Primas imputadas Entidad / Sector	$x > 10\%$	$x < 10\%$	$x < 7\%$
Macroeconómicos	Variación del PIB	$x > 1\%$	$-1.8\% < x < 1\%$	$x < -1.8\%$
	Spread entre la deuda soberana de España y Alemania	$x < 150$ pb	150 pb $< x < 500$ pb	$x > 500$ pb
	Peso del sector en el PIB	$x > 5\%$	$4\% < x < 5\%$	$x < 4\%$

Elementos clave del plan de recuperación: Governance



Modelo de Gobierno

Modelo de gobierno objetivo

- Definición de los **procesos de aprobación y actualización** del plan
- Detalle de cómo se van a **monitorizar los indicadores**
- **Identificación de owners y responsabilidades** en caso de activación del plan (para cada medida definida y generales)
- **Mecanismos de coordinación**

Nuestro entendimiento de la norma

La directiva marca que estos planes preventivos de recuperación **deben formar parte integrante del sistema de gobernanza** de las empresas, así cómo su actualización y aplicación (Art 5.1).

La norma define que **deben existir procesos de gobernanza sólidos que faciliten la preparación y la aplicación de la medida de resolución**, incluidos:

- i. el suministro oportuno y preciso de información pertinente de forma periódica y ad hoc,
- ii. la supervisión efectiva durante la planificación de la resolución y en caso de crisis y
- iii. la eficacia de la toma de decisiones en el momento de la resolución.

Diseño Estructura de gobierno y mecanismos de implantación

- Identificación de los principales *stakeholders* participantes en la implementación del Plan de Recuperación.
- Definición de las funciones, responsabilidades y estructura de facultades de las unidades y comisiones implicadas en la gestión y mantenimiento del Plan de Recuperación.
- Identificación de los órganos competentes para la aprobación del Plan de Recuperación.

Creación de las políticas y procedimientos asociados.

- Identificación de las principales políticas y procedimientos que debe contener el Plan de Recuperación.
- Descripción de las políticas y diseño detallado de los procedimientos que requieran activar, ejecutar o cesar las medidas de recuperación, identificando los procesos que se activan, actores, tiempo y nivel de adecuación de cada procedimiento.
- Establecimiento de las líneas de- mantenimiento / revisión del plan mínimas para su actualización.

Elementos clave del plan de recuperación: Escenarios



Escenarios de estrés

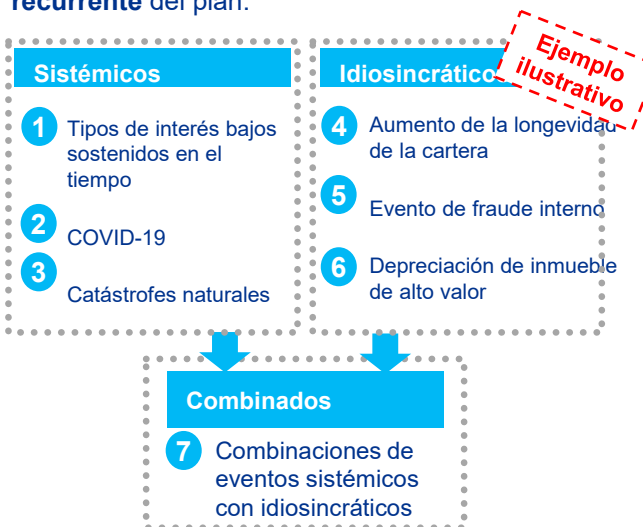
Escenarios de estrés

- Al igual que con los indicadores, **estos escenarios serán publicados por el regulador** y su proceso será similar. Se deberá definir su monitorización y actualización
- Las medidas de recuperación identificadas deberán “asignarse” a cada uno de estos escenarios** y validar la capacidad de estas de volver a la situación pre estrés

Nuestro entendimiento de la norma

Durante la definición de los escenarios de estrés, el trabajo debe centrarse en la **definición de los criterios para aplicar los diferentes shocks** en los escenarios definidos por el supervisor.

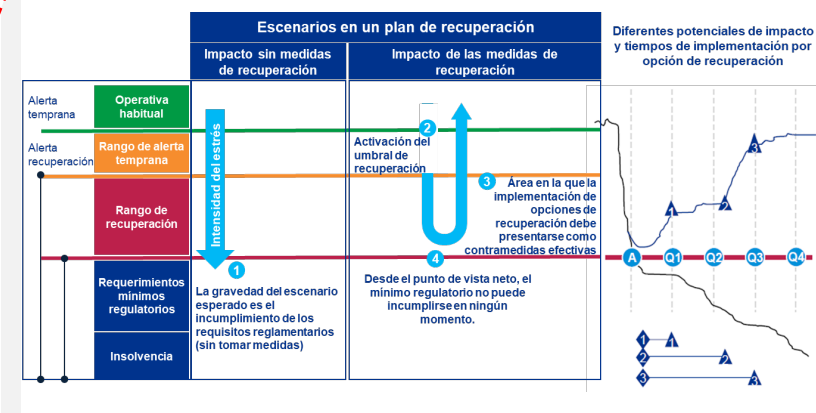
Habrá que **identificar los datos** para la ejecución de dichos escenarios, **definir los procesos** y **construir las herramientas** para su semi **automatización** de cara a la **actualización recurrente** del plan.



Se deberán **calcular los efectos de las medidas de recuperación en cada uno de los escenarios** para verificar que con las nuevas métricas no se llega a ese umbral y por lo tanto son efectivas.

Se deberá valorar cuales son los plazos necesarios para poder volver a la situación de “business as usual”.

En la medición de esta efectividad deberán **tenerse en cuenta también los indicadores** que serán los que nos ayuden a cuantificar esa nueva situación post medida.



Elementos clave del plan de recuperación: Medidas de recuperación



Medidas de recuperación

Medidas de recuperación

- Identificación de las **potenciales medidas de recuperación** que puedan aplicarse
- **Cuantificación de las medidas** para validar su efecto y asegurar que son útiles para el efecto buscado en cada escenario

Nuestro entendimiento de la norma

Se deberán **listar las diferentes medidas** de recuperación que la Entidad identifique como viables, así como el **impacto económico esperado de las mismas** para asegurar su efecto.

Algunos ejemplos de medidas de recuperación son:

Ejemplos de tipos de medidas

- 1 Ventas de carteras/reaseguro
- 2 Ventas de negocios o filiales
- 3 Operaciones de tesorería
- 4 Conversión / cancelación dividendos
- 5 Plan de optimización de costes

Ejemplo ilustrativo



Durante la definición de estas medidas se deberán considerar las **acciones que desatan en el resto de los ámbitos:**

En **función de la estructura** societaria y de su balance **las medidas serán diferentes** (por ejemplo, posibles inyecciones de capital por parte de un accionista).

Cada una de las **medidas de recuperación identificadas se deberá asociar a uno o varios escenarios** e identificar el impacto de estas medidas ante éstos, así como sobre cada uno de los indicadores

Para **asegurar la efectividad** de las medidas deberán **calcularse los indicadores** con los parámetros afectados actualizados y asegurar así que son efectivas y en qué medida.

Se deberá definir un **proceso de reporte, aprobación y ejecución** de cada una de las medidas de recuperación definidas.

Tanto cuando se apliquen, como cuando no se apliquen habiéndose alcanzado los niveles críticos en los indicadores, deberá realizarse una **comunicación a la DGS**. Se deberá validar la capacidad de la entidad para poder ejecutarlas y en caso contrario definir las **medidas preparatorias** correspondientes.

La entidad tiene que contar con un **plan de comunicación** para trasladar los efectos de las medidas ejecutadas, tanto interna como externamente.

Elementos clave del plan de recuperación: Comunicación y medidas preparatorias



Comunicación

- **Medidas de preparación y estrategia de comunicación**
- Definición de las medidas necesarias para **asegurar que existe la capacidad de aplicar las medidas** en los tiempos definidos
- Dada la sensibilidad de la información hay que **definir un plan de comunicación para todos los stakeholders**

Nuestro entendimiento de la norma

Finalmente, hay que asegurar que las **medidas de recuperación se pueden llevar a cabo definiendo las medidas preparatorias que activarán y asegurarán la consecución del plan**, y a su vez, **definir cómo se comunicarán las diferentes alternativas identificadas y definidas** a lo largo del plan.

Medidas preparatorias

- Todo plan de recuperación incluirá un análisis de las medidas preparatorias que la entidad o entidades afectadas hayan adoptado o que resulten necesarias para facilitar la aplicación de este o mejorar su eficacia, junto con un plazo para la aplicación de dichas medidas.
- Las citadas medidas preparatorias incorporarán cuantas medidas sean necesarias para superar los obstáculos a la implementación efectiva de las opciones de reestructuración que se hayan definido en el plan de recuperación.

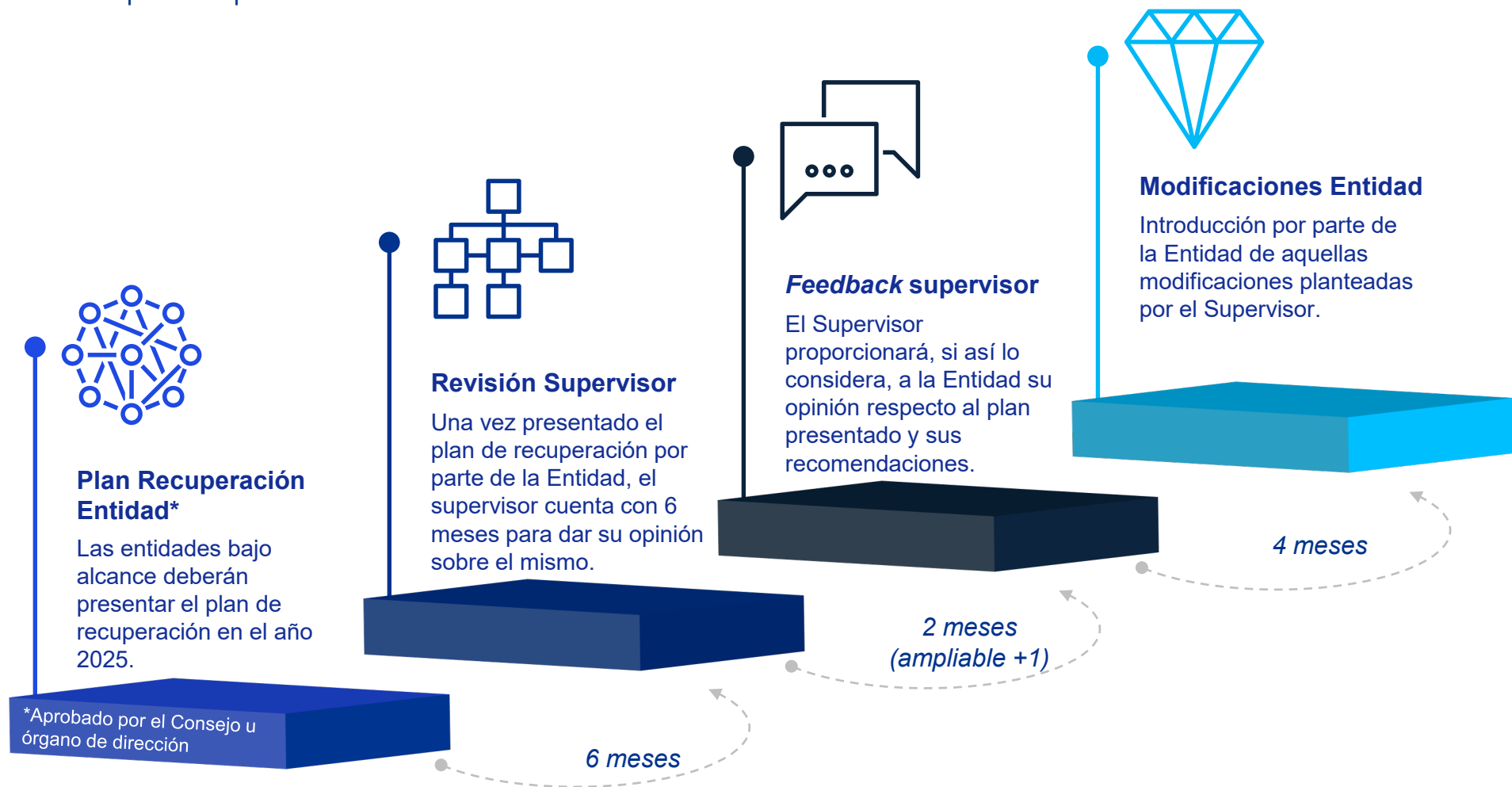
Plan de Comunicación y Divulgación

El plan de comunicación y divulgación tratará en detalle los siguientes aspectos:

- La comunicación interna, en particular la destinada al personal, los comités de empresa u otros representantes del personal.
- La comunicación externa, en particular la destinada a los accionistas y otros inversores, las autoridades competentes, las contrapartes, los mercados financieros, las infraestructuras de los mercados financieros, los depositantes y el público en general, según proceda;
- Propuestas eficaces para gestionar toda posible reacción negativa de los mercados.

¿Cómo se aprueba un plan preventivo de recuperación?

La Directiva establece también un proceso de aprobación por parte del Supervisor de los planes de recuperación presentados por las Entidades estableciendo unos plazos específicos.



Dos grandes fases: Definición y mantenimiento



La definición del plan de recuperación constará de dos grandes fases debido a las necesidades diferenciadas en cada una de ellas.”

01



OBJETIVO DE ESTE ENFOQUE

Definición y aprobación del primer plan

Durante esta fase el trabajo irá enfocado a la definición del marco de gobierno, indicadores...etc. Es una fase donde habrá múltiples equipos involucrados para la correcta definición de las medidas de recuperación. Las líneas más críticas serán:

- Definición del **modelo de gobierno** y equipo involucrado en el proyecto
- **Análisis estratégico** de la estructura de la Entidad, tanto a nivel legal como operativo
- **Ejecución de escenarios** para la definición de las diferentes medidas de recuperación

Más detalle en la siguiente slide.

02

Business as Usual: Mantenimiento y automatización

Durante esta fase los equipos deben estar ya definidos y las tareas irán enfocadas al mantenimiento y automatización del plan en base a las necesidades y los requerimientos del supervisor:

- La normativa exige una **actualización bienal** del plan de recuperación por lo que sería positivo contar con un **proceso lo más automatizado posible**.
- Las entidades deben contar con un buen **plan de gobierno y con un calendario anual de trabajo**, para que todo el mundo sepa cuándo tienen que ejecutar cada una de las actividades.
- El supervisor puede solicitar la **realización de simulacros** para comprobar como se ejecutaría el plan por lo que los equipos deberán estar preparados y ser conocedores del plan.

Definición del plan: Un trabajo realizado en múltiples fases altamente relacionadas



Ejes centrales sobre los que tendrá que pivotar el trabajo

Para asegurar una buena ejecución del plan de recuperación es **importante establecer bien las bases del proyecto y los puntos de partida** para saber sobre **líneas tendrá que pivotar el trabajo a realizar**. Estas bases se fundamentan en **3 ejes principales**:

Análisis estratégico

Descripción del modelo organizativo de la Entidad desde el punto de vista tanto legal como operativo.



Medidas de recuperación

Partiendo de los actuales indicadores y escenarios existentes en la Entidad se podrán definir las primeras medidas de recuperación.

Modelo de Gobierno

Para asegurar una buena definición del plan de recuperación es importante identificar a las personas que deben estar involucradas.



Análisis estratégico

Identificación de las interconexiones operativas, legales y financieras de cara a clarificar las dependencias que puedan existir ante incumplimientos de los umbrales y definición de las medidas recuperatorias.



Modelo de Gobierno

Identificación de los equipos involucrados en la definición del plan, sus líneas de reporte y órganos de gobierno del mismo.



Medidas de recuperación

Comenzar con escenarios del ORSA, evolucionando los mismos así como la definición los diferentes umbrales de los indicadores (RAF¹, contingencia, recuperación y resolución) para comenzar a definir las primeras discusiones sobre medidas de recuperación y preparatorias.

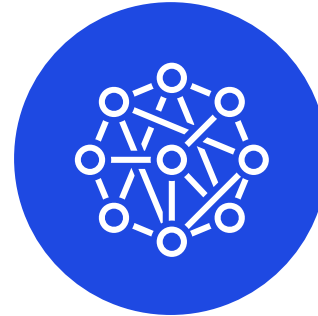
¹Risk Appetite Framework

Las claves de nuestro enfoque

Teniendo en cuenta los retos a los que se enfrenta el sector asegurador, y en base a nuestra experiencia en este **tipo de proyectos**, planteamos un **enfoque de proyecto basado en los siguientes cuatro pilares clave**:

Profundo conocimiento del Sector Asegurador

Hemos realizado numerosos proyectos al más alto nivel, tanto de definición de KPIs y cuadros de mando, como de definición y cálculo de ORSA bajo Solvencia II, reingeniería de procesos, etc.



Apoyo en nuestra red

Disponemos de experiencia demostrable en el desarrollo e implementación de planes de recuperación en el sector seguros a nivel internacional (Francia y Holanda) y en el sector bancario.

Gestión del Cambio como elemento clave

Un enfoque de Gestión del Cambio, implicando de forma directa a los empleados y responsables involucrados en los procesos, de cara a la definición, implementación y mantenimiento futuro del plan.



Experiencia en España

Hemos asesorado a un número significativo de entidades de crédito españolas en el proceso de elaboración, revisión y defensa ante el supervisor de planes de recuperación y respuesta a los requerimientos en materia de resolución

Contactos



**Amalio
Berbel**

**Socio Seguros y SS
Actuariales**

amalioberbel@kpmg.es



**Jesús
Sánchez-Pacheco**

**Socio Seguros y SS
Actuariales**

jsanchezpacheco@kpmg.es



**Oscar Bartolomé
Martínez**

**Director Seguros y SS
Actuariales**

anadiez@kpmg.es



**Ana
Díez**

Directora SS Actuariales

anadiez@kpmg.es



**Eduardo
Sanmartín**

Senior Manager Seguros

esanmartin@kpmg.es



www.kpmg.es

© 2025 KPMG Asesores S.L.U., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

KPMG es una organización global de firmas independientes de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio. KPMG es la marca bajo la cual las firmas miembro de KPMG International Limited («KPMG International») operan y ofrecen servicios profesionales. "KPMG" se utiliza para referirse a las firmas miembro individuales dentro de la organización de KPMG o a una o varias firmas miembro colectivamente. Operamos en 143 países y territorios con más de 265.000 socios y empleados trabajando en las firmas miembro de todo el mundo. Cada firma miembro es una entidad jurídica separada e independiente, y cada una de ellas se describe como tal. KPMG International Limited es una sociedad inglesa limitada por garantía. KPMG International Limited y sus entidades vinculadas no prestan servicios a clientes.