



Informe de gestión 2018-2022

Noviembre 2022

Lic. Lucas Gómez

- 1) Resumen ejecutivo.**
- 2) Acerca de INTeA S.A.**
- 3) La Resolución CD INTA 630/17 y la reorganización de INTeA 2018-2022.**
- 4) Consideraciones finales y desafíos.**

Lic. Lucas Guillermo Gómez
Gerente General



1) Resumen ejecutivo.

INTeA S.A es una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria, creada en el año 1993 para facilitar la comercialización de bienes y servicios de base tecnológica desarrollados por el INTA, organismo que es además el socio mayoritario, con acciones que representan el 97,48% del capital social. Siendo también socios minoritarios CONINAGRO, FAA y SRA.

Durante sus casi 30 años de existencia, la empresa ha transitado diferentes etapas en cuanto a sus estrategias, y actividades desarrolladas, más a modo de supervivencia que producto de estrategias sostenidas en el tiempo.

En la actualidad concentra sus esfuerzos en la producción, administración y comercialización, de productos agropecuarios, tecnológicos y servicios desarrollados por INTA. A través de 9 Estaciones Experimentales y 7 Institutos de Investigación. Además de comercializar la producción agropecuaria de la Armada Argentina.

Esto permite a estos organismos, canalizar su producción y prestar servicios destinados a diferentes sectores productivos, además de la generación de recursos extrapresupuestarios que se reinvierten en sus actividades sustantivas.

En el año 2018, a partir de una decisión conjunta del Directorio de la empresa y el Consejo Directivo de INTA, se inició un proceso de reorganización interna e integral, para que INTeA cuente con una base de funcionamiento, organización y solvencia, que le permita desarrollar luego, procesos de crecimiento y diversificación, hacia agronegocios de alto impacto, considerando el potencial que tiene INTeA para cumplir otros roles más vinculados a esas bases fundacionales.

La situación inicial encontrada en 2018, fue mucho más compleja de la esperada, en todos los aspectos organizacionales de este tipo de empresas. Con el agregado que, durante el periodo de trabajo, se transitaron situaciones de crisis internacionales y nacionales, tanto a nivel económico, social, político y sanitario. Que afectaron los avances esperados.

En este informe, se presentan las principales características, recursos y funciones que desarrolla INTeA actualmente. Además de las acciones y resultados del proceso de reorganización interna que se implementó entre 2018 y 2022.

Por último, se mencionan los principales desafíos que se presentan y que requerirán de una definición conjunta entre el INTA, y otros actores vinculados a INTeA. Considerando que las acciones desarrolladas en los últimos años, permiten contar HOY con bases mucho más sólidas a las encontradas en 2018, para iniciar un proceso de crecimiento sostenido.



2) Acerca de INTEA S.A.

✓ Principales antecedentes históricos.

La creación de INTEA S.A. fue decidida por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) a partir de su Resolución N° 115/93, apelando a facultades generales detalladas en su norma de creación (Decreto Ley N° 21.680/56).

Es una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria creada para facilitar la comercialización de los bienes y servicios de base tecnológica desarrollados por el INTA, organismo que es además el socio mayoritario de la Empresa, con acciones que representan el 97,48% del capital social. Siendo también socios minoritarios CONINAGRO, FAA y SRA.



Organismos de contralor.

- Inspección General de Justicia.
- Auditoría General de la Nación.
- Sindicatura General de la Nación.

Capital Social

✓ **Capital social (tipo de acciones, valor nominal y votos).**

El capital social de INTEA S.A. es de PESOS OCHO MILLONES CIENTO OCHENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS (\$ 8.181.400.-), representado por 81.814 acciones ordinarias de un valor



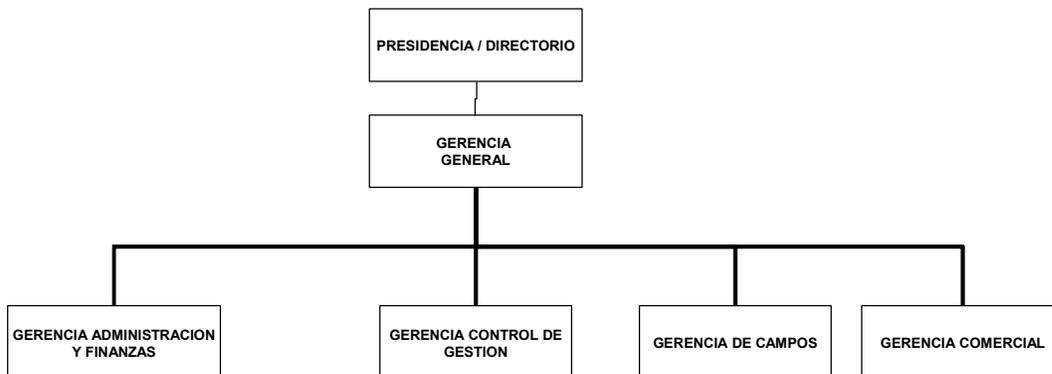
nominal de PESOS CIEN (\$ 100.-) cada una, nominativas, no endosables y con derecho a un voto por acción. Las acciones se dividen en 41.342 Clase "A" y 40.472 Clase "B".

Capital Actual					
Clase	Cantidad	VN	Total	Accionista	Participación
A	41.342	\$ 100	\$ 4.134.200,00	INTA	97,50%
B	38.411	\$ 100	\$ 3.841.100,00		
B	687	\$ 100	\$ 68.700,00	FAA	0,83%
B	687	\$ 100	\$ 68.700,00	SRA	0,83%
B	687	\$ 100	\$ 68.700,00	CONINAGRO	0,83%
Totales	81.814		\$ 8.181.400,00		100%

✓ **Directorio.**

Conforme el estatuto, la Dirección y Administración de la Sociedad se encuentra a cargo de un Directorio integrado con un máximo de OCHO (8) Directores Titulares designados por Asamblea General Ordinaria, pudiendo elegir igual o menor número de Directores suplentes. Los Directores se designan por un período de dos ejercicios. El INTA como accionista mayoritario, propone a 5 de los Directores, y el resto son propuestos por los otros accionistas (1 por cada uno). El INTA además propone al Presidente y Vice.

✓ **Estructura vigente.**





El personal empleado por INTEA es de 50 personas, incluida su sede central y las sucursales en sedes de INTA. A esto hay que agregarle el aporte de personal de INTA en actividades de conducción técnica, laboratorios, personal de campo y administrativos-comerciales, superando así las 200 personas vinculadas a INTEA.

Se espera ajustar formalmente la estructura organizativa que data de 2013, de la cual en la actualidad la Gerencia General cuenta con 2 Gerencias operativas en funcionamiento.

✓ **Servicios prestados por INTEA.**



En sus inicios el objetivo de INTEA S.A. era administrar las regalías de las tecnologías transferidas por el INTA y ser un instrumento administrativo, comercial y financiero de las Estaciones Experimentales que lo requirieran. Dichas actividades se siguen realizando a la fecha.

En 2014, se firmó con INTA un Convenio para establecer un marco Normativo para aquellos negocios de las Representaciones Comerciales que se constituirían en los diferentes Centros que dicho Organismo posee en Territorio Nacional.

Actualmente INTEA S.A. cuenta con 17 Puntos de Producción y Venta (PPyV) en sedes de **INTA** (10 EEA y 7 Institutos) donde se producen, administran y comercializan productos agropecuarios, servicios de laboratorio y otros productos tecnológicos, **desarrollados por INTA.**



Asimismo, actúa como administradora y comercializadora de producción Agropecuaria a cargo de la **Armada Argentina (ARA)**.

Dichos Convenios vigentes firmados con diferentes unidades de INTA y la ARA, regulan el funcionamiento actual de INTeA, sus obligaciones y derechos definen el programa de auditoría anual a cargo de la UAI INTA, y la ARA, configurando su sistema productivo, administrativo, comercial y su matriz impositiva.

Las Unidades de INTA que hoy operan con INTeA son las siguientes:

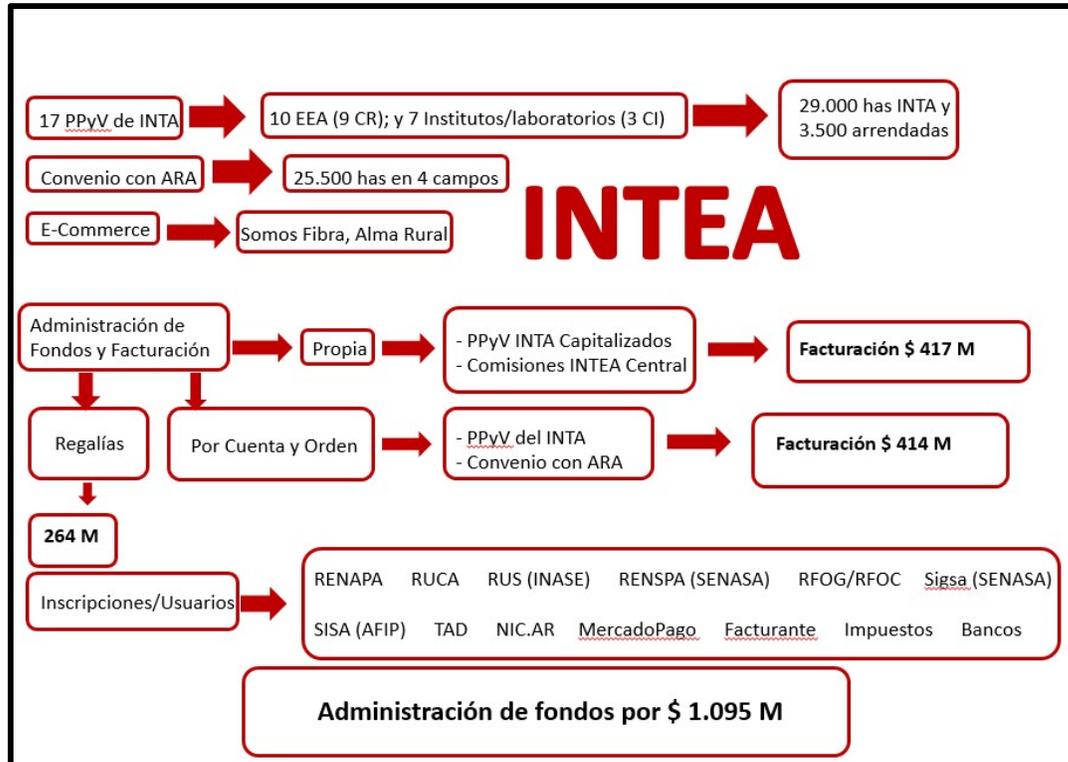
- 1) EEA Anguil.
- 2) EEA Balcarce.
- 3) EEA Salta.
- 4) EEA Catamarca.
- 5) EEA Montecarlo.
- 6) EEA Bariloche.
- 7) EEA Santiago del Estero.
- 8) EEA Cuenca del Salado.
- 9) EEA Santa Cruz.
- 10) EEA Oliveros.
- 11) Instituto de Patología Vegetal.
- 12) Instituto de Virología.
- 13) Instituto de Biotecnología.
- 14) Instituto de Genética.
- 15) Instituto de Recursos Naturales.
- 16) Inculnta.
- 17) Campo Anexo Castelar.





✓ Facturación global.

En el año 2021, INTEA gestionó y comercializó producción y servicios por \$ 1.095 millones de pesos, de los cuales \$ 417 millones correspondieron a facturación propia. Y el resto (678 millones), a facturación por cuenta y orden de terceros, por lo cuales INTEA cobra una comisión a sus servicios.



✓ Patrimonio de INTEA según Estados Contables al 31-12-21.

	31/12/2021	31/12/2020		31/12/2021	31/12/2020
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y bancos - Nota 2.a	119.530.663	67.940.796	Deudas comerciales - Nota 2.i	32.084.927	31.423.740
Inversiones - Anexo I	-	32.545.144	Deudas sociales - Nota 2.j	8.971.294	7.369.487
Créditos por ventas - Nota 2.b	32.590.176	39.440.644	Deudas fiscales - Nota 2.k y 5	12.025.655	22.342.696
Créditos fiscales - Nota 2.c	30.301.070	38.459.098	Deudas financieras - Nota 2.l	9.711.837	17.497.894
Otros créditos - Nota 2.d	40.891.327	33.952.823	Otras deudas - Nota 2.m	77.977.251	68.159.455
Bienes de cambio - Nota 2.e	127.699.012	132.699.328	Total del pasivo corriente	140.770.964	146.793.272
Activos biológicos - Nota 2.f	307.080.248	310.586.387			
Otros activos - Nota 2.g	25.364	38.285			
Total del activo corriente	658.117.860	655.662.505	PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE			Deudas financieras - Nota 2.n	-	7.797.052
Activos biológicos - Nota 2.h	450.792.680	475.162.465	Total del pasivo no corriente	-	7.797.052
Bienes de uso - Anexo II	83.615.176	69.777.294	Total del pasivo	140.770.964	154.590.324
Total del activo no corriente	534.407.856	544.939.759			
TOTAL ACTIVO	1.192.525.716	1.200.602.264	PATRIMONIO NETO - según estado respectivo	1.051.754.752	1.046.011.940
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.192.525.716	1.200.602.264



Según sus estados contables al 31/12/21, INTEA cuenta con un patrimonio neto de \$ 1051 millones de pesos, cuyo activo principal es hacienda bovina. Presenta un bajo nivel de endeudamiento, conformado principalmente por impuestos y otras obligaciones al 31/12, no vencidas. Y posiciones contables con INTA y la ARA, que no representan deuda exigible sino obligaciones relacionadas a la custodia de fondos de dichos organismos.



Asimismo, la Sociedad participa de dos proyectos especiales junto a INTA y Fundación ArgenInta, con el objetivo de poner en valor la responsabilidad social de la empresa.

El Proyecto Alma Rural, se trata de un local ubicado en el Mercado del Patio de Rosario, Santa Fe, que busca constituirse como una herramienta transversal para favorecer el desarrollo productivo, comercial y socio-cultural de pequeños productores rurales y MiPyMEs de todo el país, propiciando y/o fortaleciendo la inserción de sus productos agroalimentarios en canales de comercialización que valoricen caracteres de identidad, sustentabilidad y calidad.

Por otro lado, desde agosto de 2018, INTEA e INTA emprendieron un proyecto con un fuerte componente social, denominado Somos Fibra. Este espacio es una iniciativa de la Dirección Nacional de Transferencia y Extensión, que a través de su área INTA DISEÑO, acompaña a las organizaciones de pequeños productores rurales en el desarrollo de colecciones de indumentaria, marroquinería y decoración. INTEA se ha sumado a través de la organización y puesta en funcionamiento de una plataforma para la compra de los productos vía ECommerce, lo que le permite la sociedad tener una primera experiencia en el mundo del comercio electrónico.



3) Resolución CD INTA 630/17 y reorganización de INTeA S.A.

En el año 2017, el Directorio de INTeA, a través de su Presidencia hizo un pedido formal a INTA, para recibir colaboración en un proceso de reorganización interna, que permita “repensar” la empresa, retomar sus objetivos fundacionales y se reorienta a otros fines, de mayor impacto para INTA.

Esto se formalizó a través de la firma de un Convenio de Asistencia Técnica entre INTeA e INTA, aprobado por Resolución CD de INTA N 630/17, cuyo objetivo específico es que INTA preste asistencia técnica a INTeA, para complementar y asistir a la misma en el logro y cumplimiento de sus objetivos.

Como primeras acciones en el marco de dicho Convenio se tomaron una serie de decisiones de carácter estratégico, como ser tener una mayor participación en el Directorio por parte de personal estratégico vinculado a INTA y la designación de un Gerente General perteneciente a la planta de INTA, Lucas Guillermo Gómez, quien suscribe el siguiente informe.

✓ Diagnóstico previo vs la situación encontrada.

Previo al inicio del proceso de asistencia técnica a INTeA, y su reorganización, se tuvo acceso a información parcial sobre su funcionamiento y situación. Fundamentalmente a través de informes de auditoría, ya que la empresa no contaba con sistemas de información internos desde la gestión.

En términos generales, se encontró una empresa con necesidades de mejoras en todas sus áreas (Gestión del Directorio, Producción, Administración, Comercialización, Finanzas, Marketing, Desarrollo de Negocios, RRHH, entre otros) además de la necesidad de poner al día casi 10 años de informes pendientes de respuesta requeridos por diferentes instancias de control (UAI INTA, SIGEN, AGN).

Se considera que INTeA no era gestionada con los principios básicos de administración de empresas, a lo que hay que agregarle, otros aspectos específicos con deficiencias de gestión, de la dimensión pública a la que también está sujeta la empresa.

La situación era muy compleja, una suma de muchos temas a resolver, que en acumulación eran muy difíciles de desactivar, con el agregado que en 2018 se inicia una crisis macroeconómica muy fuerte a nivel nacional, y luego internacional con el COVID19. Por lo cual el contexto externo tampoco favorecía los cambios que se necesitaban.

En general los puntos a abordar no eran altamente complejos si se los hubiese abordado en tiempo y forma. Pero se considera que no se pudieron resolver porque una empresa pública requiere de capacidades específicas, las cuales no están todas en el Estado, en el INTA en este caso, como se pensaba hasta ese momento.

Con este punto de partida se inició un camino de aprendizaje, de avances y retrocesos, de tomar decisiones muy complejas y sensibles, que llevaron por ejemplo a renovar casi en un 100 % la planta de personal de su sede central. Con todo el costo emocional que esto lleva, y de volver a arrancar de cero en algunas áreas.



Pero gracias a la convicción que se mantuvo, comenzando por el Directorio, parte del personal y órganos de control, una buena proporción de los temas o debilidades encontradas pudieron resolverse, o en están en camino de concretarse.

Además de contarse hoy desde INTA, con un mayor conocimiento sobre INTeA, y sus particularidades como empresa pública. Lo cual seguramente mejore la toma de decisiones futuras.

Lo realizado y lo experimentado en los últimos cinco años es muy extenso, por lo cual se presentan a continuación los principales puntos abordados, dentro un abanico de acciones más amplio. En esto que fue empezar a gestionar a INTeA con estrategias básicas empresariales, pero con el agregado de una dimensión estatal que le da particularidades aún más específicas.

✓ **Resumen de avances, logros y mejoras pendientes en el período informado.**

Área de trabajo	Situación Inicial (2018) Temas de mejora	Situación actual (noviembre 2022) Resultados alcanzados	Oportunidades de mejoras pendientes
DIRECTORIO	<ul style="list-style-type: none"> Nivelación interna sobre INTeA y Puntos de Producción y Venta (PPyV) en INTA, su funcionamiento, matriz legal. Mejorar la dinámica de reuniones hacia un perfil más estratégico. Normalización de cuestiones normativas vinculadas a IGJ 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor conocimiento interno sobre INTeA, situación y potencialidades. Mejoras en dinámica de las reuniones, reduciendo tiempos en temas administrativos. Situación ante IGJ al día. 	Desarrollo de una estrategia a mediano y largo plazo.
PRODUCCION Y SERVICIOS.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la oferta de productos y servicios de INTeA vinculados a INTA. (falta de información básica). Capacidades de planificación anual. Identificación de oportunidades de crecimiento y demandas de clientes. ¿Quién es el cliente de INTeA? 	<ul style="list-style-type: none"> Información consolidada y detallada de la producción vinculada a INTeA. Mesas de trabajo con INTA para coordinar procesos de planificación y ejecución de las actividades productivas y de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de proyectos de crecimiento sobre ideas ya relevadas u otras oportunidades a detectar y desarrollar.
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de información para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Bases de datos actualizadas con la planta de personal. 	



	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización de puestos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Política salarial. • Sistematización de procedimientos básicos. • Acciones de contención, mejoras en clima laboral y en capacidades de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización integral de puestos de trabajo de la sede central y parte de sucursales. • Adopción de criterios unificados en temas salariales. <ul style="list-style-type: none"> • Normalización de sistemas de contratación. • Mejora e implementación de procedimientos básicos de RRHH (administración de personal y selección). • Buen funcionamiento general y contención del personal, durante los procesos de cambio implementados. 	<p>Convenio colectivo propio con sistemas de incentivos para favorecer el crecimiento productivo.</p>
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura financiera deficitaria en la sede central. • Préstamos adeudados de gestiones anteriores (alto impacto en el presupuesto de la sede central). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa superavitaria (tanto en sede central como sucursales). • Se saldaron todas las deudas financieras. 	<p>Diversificar fuentes de ingreso. (nuevas actividades y fuentes externas de financiamiento)</p>
IMPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de liquidación con altas falencias. • Rectificaciones impositivas pendientes 2013 a 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercerización de liquidaciones impositivas. • Rectificaciones impositivas y puesta al día con entes nacionales y provinciales. 	<p>Revisión integral estructura impositiva de la empresa (en proceso actualmente).</p>



<p style="text-align: center;">SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estados contables (EECC) atrasados y mal elaborados. • Fortalecimiento de capacidades internas en sede central y PPyV. • Ordenamiento de procedimientos de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta al día de EECC, y ajustes en exposición patrimonial. • Redes de trabajo de personal administrativo-comercial entre sede central y del interior. • Incorporaciones y capacitaciones en lugares específicos. • Designación y capacitación de un referente de compras. Descentralización de procesos. 	<p>Optimización el uso del software de gestión.</p> <p>Revisión de estructura de EECC.</p>
<p style="text-align: center;">COMERCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos y servicios vinculados a INTeA. • Ordenamiento de registros (SENASA, INASE, SISA, entre otros). • Difusión – marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento general de sistemas de registros comerciales. • Relevamiento general de productos y servicios vinculados a INTA. 	<p>Programa de marketing de productos y servicios.</p> <p>Nuevas estrategias de ventas y negocios aprovechando escala.</p>
<p style="text-align: center;">COMUNICACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de mejorar la comunicación sobre lo “que es y que hace” INTeA. • Mejorar los índices de transparencia activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se rediseño la página web, con información más precisa acerca de INTeA. • Mejora sustantiva en índice de transparencia activa, pasando de un 4 % medido por el CIPPEC en 2018 a un 78.3 % en 2021. 	<p>Comunicación en tiempo real.</p> <p>Involucrar y poner en valor los RRHH.</p> <p>Difusión de capacidades.</p>
<p style="text-align: center;">ORGANOS DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de desarrollar capacidades específicas en cumplimiento ante sistemas de control estatal. • Normalización de presentaciones ante órganos de control (UAI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se designó y organizó un área de seguimiento y control. • Se avanzó sensiblemente en la puesta al día de observaciones pendientes y presentación de 	<p>Sistema de seguimiento y fortalecimiento ex ante.</p>



	Interna, TGN, CGN, ONP, entre otros).	información en diferentes entes.	
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de contar con asesoramiento especializado en empresas públicas. • Revisión y ordenamiento de convenios vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolló un sistema externo de asistencia legal especializada. 	Revisión de acuerdos vigentes (en proceso)

4) Conclusiones finales y desafíos.

INTeA S.A es una herramienta de INTA, creada en el año 1993, para acompañar sus procesos de desarrollo y transferencia tecnológica al sector agrobioindustrial.

Durante sus casi 30 años de historia, ha desarrollado diferentes tipos de actividades y servicios, sin terminar de explotar todas las oportunidades que le otorga contar con los recursos, el respaldo y prestigio del INTA. Su estrategia en general, fue de supervivencia, con alta dependencia al INTA, y a las oportunidades que este le acercaba.

Desde 2018, se inició un proceso de reorganización interna que se consideró fundamental, para que la empresa cuente con una base de funcionamiento que le permita desarrollar e implementar proyectos de mayor impacto en diferentes sectores productivos de nuestro país. De la mano del fortalecimiento de su patrimonio propio e indicadores de solvencia y liquidez.

Dicho proceso se vio afectado por la situación macroeconómica y la pandemia, pero más allá de algunos retrasos a la planificación inicial, se han logrado grandes avances a la fecha.

Hoy INTeA ha resuelto, y mejorado sus cuestiones estructurales, por lo cual se considera que el principal desafío de aquí para adelante, será la definición de una nueva visión y misión empresarial, que le permita especializarse, y transformarse en una empresa de referencia en agronegocios de alto interés e impacto, para favorecer y acompañar la consecución de los objetivos del INTA y los sectores involucrados.