

# **La familia empresa en el contexto de la agroindustria azucarera. El caso de los Nougués (1821 - 1986)<sup>1\*</sup>**

MARÍA SOLEDAD GIANFRANCISCO  
**Instituto Superior de Estudios Sociales-  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas**  
[solegianfrancisco@yahoo.com.ar](mailto:solegianfrancisco@yahoo.com.ar)

## RESUMEN

El objetivo general de nuestro trabajo es reconstruir la historia de los Nougués, familia empresaria de la élite agroazucarera tucumana, propietaria del ex ingenio San Pablo. Nuestro período de análisis abarca desde la fundación del primitivo ingenio azucarero en 1832 hasta 1986, momento del declive financiero y económico de la firma.

Nos centraremos en el desenvolvimiento económico de dicha familia, y en su *performance empresarial* a lo largo del tiempo, valorando el arbitrio de contextos favorables que les permitieron hacer del patrimonio familiar la base de un proceso de diferenciación social que ubicó a este linaje este como uno de los más relevantes de la elite azucarera.

## PALABRAS CLAVES

Familia - Empresa – Azúcar – Nougués

## ABSTRACT

The general objective of our work is to reconstruct the history of the Nougués, a business family of the Tucumán agro-sugar elite, owner of the former San Pablo sugar mill. Our period of analysis ranges from the founding of the primitive sugar mill in 1832 to 1986, when the firm's financial and economic decline.

We will focus on the economic development of said family, and its business performance over time, assessing the arbitration of favorable contexts that allowed them to make the family patrimony the basis of a process of social differentiation that placed this lineage as one of the most relevant of the sugar elite.

---

<sup>1</sup> \*Fecha de recepción del artículo: 11/06/2021. Fecha de aceptación: 14/10/2021.

## KEY WORDS

Family - Business – Sugar - Nougés

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de nuestro trabajo es reconstruir la historia de los Nougés, familia empresaria de la élite agroazucarera tucumana, propietaria del ex ingenio San Pablo. Nuestro período de análisis abarca desde la fundación del primitivo ingenio azucarero en 1832 hasta 1986, momento del declive financiero y económico de la firma.

La trayectoria de la familia Nougés reviste de gran interés, no sólo por su duración sino porque ofrece valiosa información para la reflexión sobre diversos temas vinculados a la industrialización temprana de la Argentina. Su perdurabilidad en el tiempo es el reflejo de su adaptación a una economía cambiante, y se transforma en un caso muy atinado para ejemplificar la transición de estancias a grandes propiedades como empresas modernas. Por otra parte, representa un aporte al campo específico de estudios de la familia empresa que vienen desarrollándose desde hace unas décadas en Argentina.

Como una primera aproximación a este análisis, indagaremos en el grado de desarrollo alcanzado a nivel de organización económica (teniendo en cuenta variables como inversión del capital, organización productiva, innovación tecnológica) y su relación con el Estado (sistema bancario, crediticio, jurídico-legal, la organización interna, sus lógicas de inversión, diversificación de sus actividades económicas y estrategias de la familia), valorizando su trayectoria específica y los mecanismos que garantizaron 160 años de gestión empresarial.

En virtud de ello nos preguntamos, ¿La continuidad de esta larga empresa productiva y rentable fue resultado de factores políticos-institucionales?, ¿del capital social y la capacidad de sus dueños?, ¿o sólo se trata de la capacidad de una familia a adaptarse a los vaivenes políticos y económicos de una industria en crecimiento?

Trabajos previos nos brindan visiones acerca de esta temática. Entre ellos, resultan de suma importancia los trabajos de Bolsi<sup>2</sup> en relación al proceso de inserción

---

<sup>2</sup> FRANCISCO BOLSI, “Inmigración francesa, curtiembres e industria azucarera en Tucumán. El caso de la familia Nougés (1830-1900)”, en: *II Jornadas de Historia e Integración Regional del Cono Sur*, Concepción del Uruguay, 2005, p. 25.; FRANCISCO BOLSI, “Balance y contribuciones metodológicas de los estudios de familia en el noroeste argentino, 1990/2005. Un análisis de los diferentes enfoques para el período Colonial y el siglo XIX”, en: *Revista Andes*, N° 21, Salta, 2010, pp. 319-342; FRANCISCO BOLSI, “Estrategias de inversión y negocios en el contexto agroindustrial azucarero de Tucumán, Argentina (1850-1900). Un análisis de los casos de Wenceslao Posse y la familia Nougés en clave comparada”, en: *Procesos Históricos. Revista de historia, arte y ciencias sociales*, N° 19 Mérida, 2011 pp. 51-71.

social de Jean Nougués en la élite tucumana y las estrategias de inversión entre 1850 y 1900; el análisis de inventarios de la empresa familiar en el período de 1875 a 1892 realizado por Ortiz y Montero<sup>3</sup>, y el abordaje de aspectos vinculados con procesos histórico sociales que intervinieron en la configuración del paisaje agroazucarero de San Pablo de Salim Grau<sup>4</sup>. Por otra parte, los trabajos de Centurión<sup>5</sup>, examinan cómo las instancias de las estructuras del ingenio (productiva, social, política, administrativa) y pueblo de San Pablo interactúan con las representaciones que del ordenamiento laboral y social que tenían los trabajadores.

El libro de Miguel Alfredo Nougués<sup>6</sup> relata la historia apologética de la familia Nougués. Las narraciones de pobladores locales como Herrera<sup>7</sup> y Ramón Chamaco Farías<sup>8</sup> brindan datos sobre el de desarrollo, fundación y vida cotidiana de los trabajadores de San Pablo. La información proveniente de fuentes escritas relativa a balances, inventarios y actas de asambleas es exigua, dado que los depósitos donde se guardaba gran parte de la documentación de la empresa se encontraba en la ciudad de Bs. As., en la zona de Retiro. Estos documentos fueron descartados y/o quemados una vez que la empresa fue cerrada (Ignacio Nougués, comunicación personal).

Sin embargo, Existen fuentes que aportan cierta información como AHT, Sección Protocolos, Serie A; AHT, Sección Judicial Civil y Archivo de Tribunales de Tucumán. Por otra parte, Bolsi<sup>9</sup> lleva adelante análisis de toda la información del Monitor de Sociedades Anónimas de Nougués Hnos. y Cía. en Biblioteca Tornquist, información que utilizamos en este trabajo. Este conjunto de documentos -fuentes primarias y trabajos de investigación- representan el aporte factico más sólido sobre la temática. En virtud de ello, nuestro trabajo viene a aportar información a un cuadro de situación planteado por los mencionados autores.

---

<sup>3</sup> MARÍA MARTA ORTIZ y RAMÓN F. MONTERO, “La historia de una empresa azucarera. El ingenio San Pablo a través de sus inventarios, 1875-1897”, Trabajo de Seminario, Fac. de Ciencias Económicas (inéedito), San Miguel de Tucumán, 1998, p. 13.

<sup>4</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, “El Proceso de configuración del paisaje de San Pablo y su valorización actual como patrimonio cultural”, Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Tucumán, Inédita, 2015.

<sup>5</sup> JOSEFINA CENTURIÓN, “Cultura y sociabilidad en el San Pablo”, Tesis de licenciatura en historia, Facultad de filosofía y Letras, Universidad Nacional de Tucumán, Inédita, 2000; JOSEFINA CENTURIÓN, “Estructuras, representaciones sociales y estrategias. Los trabajadores azucareros del Ingenio San Pablo. Tucumán, 1930 – 1950”, en: *5º Congreso Nacional de estudios del trabajo, asociación argentina de especialistas en estudio de trabajo (ASET)*, Rosario, 2001.

<sup>6</sup> MIGUEL ALFREDO NOUGUÉS, “*Los fundadores, los propulsores, los realizadores del San Pablo*”. Tucumán. 1976.

<sup>7</sup> FEDERICO HERRERA, “*San Pablo de Tucumán*”. Tucumán, 2009. 225 págs.

<sup>8</sup> RAMÓN FARIÁS, “*Un pueblo llamado San Pablo, gran parte de su biografía “Tucumán”*”. Tucumán, 2019, 79 págs.

El aporte original de nuestro trabajo viene dado por la información que obtuvimos de balances de la empresa, y de sucesivas entrevistas efectuadas a uno de los descendientes de la familia fundadora, Ignacio Nougués, encargado de los negocios que poseían en la provincia de Formosa.

Teniendo en cuenta la situación descripta, consideramos que la entrevista resulta eficaz como complemento de la historiografía basada en fuentes escritas citadas. Quisiéramos aclarar que los saltos temporales que pudieran existir obedecen estrictamente a falta de fuentes originales que brinden esta información. Sin embargo, consideramos que ello no le resta valor este documento.

Lejos de considerar que todo está dicho, nuestro trabajo constituye una primera aproximación a la puesta en práctica de una necesaria e ineludible visión interdisciplinar que nos permita reconstruir, desde diversos enfoques, la performance empresarial de la familia Nougués

#### ANTECEDENTES

En Argentina, hasta hace unas tres décadas los estudios en torno a la familia, negocios y empresas no integraban la agenda de la historiografía económica. Sin embargo, en la actualidad ejercicios empíricos han permitido complejizar, y en ciertos casos corregir, algunas imágenes consagradas por la literatura económica<sup>10</sup>.

Esto motivo un desplazamiento teórico y metodológico de visiones de lo macro a lo micro y a la formulación de nuevas preguntas acerca de viejos temas, en los procedimientos y fuentes consultadas que permitieron acceder a fenómenos poco conocidos<sup>11</sup>. Es por ello que esta investigación se desarrolla en el marco de análisis microanalítico de “historia de empresas” indagando en temas que reflexionan sobre el desarrollo económico de empresas, pero teniendo en cuenta aspectos como de la gestión empresarial, el papel de la familia en la empresa y sus lógicas de inversión, aspectos que son de suma importancia a la hora de evaluar el desenvolvimiento de esta agroindustria en general y el comportamiento empresarial en particular.

Nuestra línea de investigación se encuadra tanto en el campo de la historia de la

---

<sup>9</sup> FRANCISCO BOLSI, “Estrategias de inversión y negocios... *op.cit.*”

<sup>10</sup> BEATRIZ BRAGONI, “Familia, negocios y empresas en los estudios históricos referidos al caso argentino. Balance de un recorrido”, en: Jorge Gelman (Comp.), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires, Prometeo, 2006, p. 137.

<sup>11</sup> BEATRIZ BRAGONI, “Asuntos de familia: matrimonios, prácticas sucesorias y protección del patrimonio durante el siglo XIX”, en: *Anuario del Instituto del Instituto Histórico y Sociales (IEHS)*, N° 16, Tandil, 2001.

industria azucarera como en el de la historia de empresas tendiendo puentes entre ellas. A través del derrotero de esta familia-empresa buscamos revalorizar el papel de los actores y sus estrategias en contextos que ofrecen tanto oportunidades como limitaciones, y que son a la vez construidos por los agentes<sup>12</sup>.

En este sentido, la recuperación del rol de los actores es uno de los atributos básicos de la historia de empresas que nació como disciplina académica en la década de 1920 con la finalidad de recuperar la centralidad de la función de los empresarios y de las empresas en los procesos de cambio económico y social<sup>13</sup>. Es posible tomar el año 1961 como el inicio de un período de investigación con el primer artículo que se centraba en la dinámica de la empresa familiar titulado “Executive Succession In Small Companies” de Trow publicado en *Administrative Science Quarterly*. A partir de esta fecha, y en particular tras la fundación del Center for Family Business en Cleveland (Estados Unidos) por León y Katie Danco, se manifiesta el desarrollo de la investigación de una empresa familiar como disciplina científica<sup>14</sup>.

En Argentina, el nacimiento de la historia de empresas fue tardío, ya que recién en la década de 1960 se publicaron una serie de trabajos que pueden ser considerados como el punto de partida de la disciplina en el campo académico local<sup>15</sup>. Esta línea de análisis tuvo importantes aportes en el campo industrial<sup>16</sup>. En el ámbito específico de la industria azucarera, los estudios se centraron en el análisis de archivos históricos de

---

<sup>12</sup> MARÍA INÉS BARBARO, “Actores y Estrategias en los Orígenes de la Industrialización Argentina (1870-1930)”, Memoria para optar al Grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Historia e Instituciones Económicas II, Madrid, 2016.

<sup>13</sup> ANDREA LLUCH y MARÍA INÉS BARBERO, “Historia de empresas en América Latina: breves reflexiones sobre su desarrollo y la agenda de temas de investigación en el siglo XXI”, en: *Revista Contribuciones Científicas y Tecnológicas*, Universidad de Santiago de Chile, N° 140, año 40, 2015, pp. 31-38.

<sup>14</sup> CARLOS BENAVIDES-VELASCO, VANESA GUZMÁN-PARRA y CRISTINA QUINTANA-GARCÍA, “Evolución De La Literatura Sobre Empresa Familiar Como Disciplina Científica”, en: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 14 (V. 1), España, 2011, pp. 78-90.

<sup>15</sup> MARÍA INÉS BARBERO y FERNANDA ROCCHI, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la Historia: empresas y consumidores”, en: BEATRIZ BRAGONI (Ed.) *Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina*, Buenos Aires, Prometeo, 2004, pp. 103-143.

<sup>16</sup> MARÍA INÉS BARBERO, “El proceso de industrialización en la Argentina. Viejas y nuevas controversias”, *Anuario IEHS*, N°13, Brasil, 1998.; BEATRIZ BRAGONI, “Los hijos de la revolución. Familia, negocios y poder” en Mendoza en el siglo XIX”, Buenos Aires, Taurus, 1999; BEATRIZ BRAGONI, “Asuntos de familia...”, *op.cit.*; FERNANDO JUMAR, “Algunas cifras del comercio ultramarino del Río de la Plata en el siglo XVIII”, en: *Jornadas de Historia Económica*, Mendoza, 2002; ANDREA REGUERA, “Formar y transmitir el patrimonio en la pampa bonaerense del siglo XIX. El caso de Hipólito Piñero: vicisitudes de una familia para continuar”, en: *Anuario del Centro de Estudios Históricos "Prof. Carlos S. A. Segreti"*, N° 2-3, 2002, pp. 17-40; ANDREA REGUERA, “Patrón de estancias. Ramón Santamarina, una biografía de fortuna y poder en la pampa”, Buenos Aires, Eudeba, 2006; DANIEL CAMPI, “Avellaneda y Terán, una empresa azucarera argentina en tiempos de crisis, 1892-1906”, en: M.

familias empresarias como herramienta metodológica para abordar particularidades de la elite azucarera<sup>17</sup>.

#### LA INDUSTRIA AZUCARERA EN TUCUMÁN

Entre los años 1876 y 1895, la industria azucarera tucumana experimentó un vertiginoso proceso de modernización que ubicó a esta actividad entre las industrias más importantes del país en lo referente a concentración de capitales, inversión en tecnología y movilización de mano de obra. En esta etapa, conocida en la historiografía argentina como “auge azucarero”, tuvo un papel destacado el estado central al brindar un decidido apoyo con una serie de medidas de fomento vinculadas a inversión en infraestructura de transporte y tarifas aduaneras específicas, entre otras. Ello permitió desalojar los azúcares extranjeros y colocar, ventajosamente, el azúcar nacional en los centros urbanos de la región pampeana.

La reconversión del proceso de producción azucarera trajo aparejado innovaciones, no sólo técnicas, sino también sociales y económicas que, si bien no estuvo exento de fracasos, motivó una fuerte inversión de capitales y alianzas entre miembros de la elite local, nacional y algunos extranjeros para la adquisición o fundación de ingenios azucareros en la provincia. Las circunstancias definidas por la constitución del Estado nación y el auge agroexportador crearon las condiciones para que la burguesía comercial manufacturera de las décadas de 1850 y 1860 evolucionara hasta transformarse en un poderoso empresariado azucarero que disfrutó del poder en condiciones privilegiadas<sup>18</sup> con una amplia gama de asociaciones de diferente razón social y escala productiva.

La relación entre negocios y política en las élites regionales ha generado intensos debates desde hace algunos años. En el caso de la provincia de Tucumán, la

---

CERUTTI, *La empresa en la América Ibérica, España y Portugal*, Monterrey, 2005, pp. 229-272; entre otros.

<sup>17</sup> DANIEL MOYANO, “Empresa y familia en la agroindustria azucarera tucumana: el caso de la firma “Avellaneda & Terán” (1907-1949)”, en: *História econômica & história de empresas XIV*, Brasil, 2011, pp. 73-126; FRANCISCO BOLSI, “Inmigración francesa... *op.cit.* y FRANCISCO BOLSI, “Estrategias de inversión... *op.cit.*; CLAUDIA HERRERA, “La élite tucumana: familias, azúcar y poder”, en: *VI Jornadas La Generación del Centenario y su proyección en el Noroeste Argentino*, 2006; CLAUDIA HERRERA, “Redes de parentesco, azúcar y poder: la élite azucarera en la segunda mitad del siglo XIX”, en: *X Jornadas Rescuelas. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes*, Universidad Nacional del Rosario, 2005; MARÍA ALICIA GUTIÉRREZ, “Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades”, en: *Desafíos para la investigación política / compilado por María Alicia Gutiérrez*. - 1a ed. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO, Buenos Aires, 2007.

<sup>18</sup> MARÍA CELIA BRAVO Y DANIEL CAMPI, “Elite y sistema de poder en Tucumán a fines del siglo XIX”, en: *Secuencia*, N° 47, México, 2000, pp. 75-104.

integración y las prácticas implementadas de las elites regionales en la construcción del Estado Nación los llevó a constituirse como un poderoso grupo empresario azucarero con preeminencia indiscutida en la provincia y con gran proyección a nivel nacional<sup>19</sup>.

En este sentido, los Nougés son una de las familias de inmigrantes franceses que aportaron en este largo proceso sus vinculaciones económicas, conectando intereses y facilitando los negocios en un ámbito cada vez más amplio.

#### EL INICIO DE ACTIVIDADES EN SAN PABLO. EL OBRAJE, JEAN NOUGÉS

La década de 1820 fue la del inicio de la producción comercial de azúcar y aguardiente en Tucumán. La mayoría de los sencillos ingenios de la época se localizaron en “El Bajo” y en la margen oriental del Río Salí, en “La Banda”. El ingenio San Pablo, fundado por el francés Jean Nougés, fue el primero que se instaló (hacia 1832) en el pedemonte, en “El Obraje”, a un kilómetro dirección Este, aproximadamente, de la actual localidad de San Pablo.

La actividad principal que desarrollaba en ese momento era la producción de cueros<sup>20</sup>. Además de ello, se cultivaba tanto caña como trigo, cebada, maíz y arroz. Se criaba ganado (ovino, bovino y equino), se producían mulas<sup>21</sup>. El establecimiento también contaba con un aserradero, un molino para producir harina y con la producción de carretas para transporte. Toda ellas inmersas en unas relaciones económicas ampliamente monetizadas, gracias al aporte de liquidez generado por la débil moneda boliviana, que se mantuvo de manera destacada desde 1825 hasta 1880<sup>22</sup>.

Las inversiones y el desarrollo de las actividades económicas desplegadas por Nougés le permitieron posicionarse como un comerciante y productor destacado en el ámbito local. Su visión de negocios lo llevó a acumular un importante capital que decide reinvertir en la compra de nuevas tierras. Es así que, a partir de 1832, a través de sucesivas operaciones, compra cerca de 11.250 hectáreas e incluían la ladera boscosa

---

<sup>19</sup> *Ibidem.*

<sup>20</sup> Era este un trabajo que concentró la atención de gran parte de los inmigrantes franceses llegados entre 1820 y 1830. Esta producción sobresalió en el contexto productivo de la provincia hasta la década de 1860 cuando decayó rápidamente debido a la recuperación ganadera del litoral.

<sup>21</sup> La existencia de establecimientos comerciales en los que se nucleaban numerosas actividades productivas eran habituales en Tucumán hasta entrada la década de 1850 ya que la provincia (el país y la región) estuvo involucrada en guerras civiles. En virtud de ello, el estado era una institución débil y los sistemas financieros prácticamente inexistentes; por lo que invertir la mayor parte del dinero en una sola actividad, aunque fuera muy rentable, tenía algo impensado.

<sup>22</sup> JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ ROMÁN, “La industria azucarera en Argentina (1860-1914). El mercado interno en una economía exportadora”, en: *Revista de Indias*, vol. LXV, N° 233, 2005, pp. 147-172.

del cerro San Javier. Ese mismo año comienza a cultivar la caña dulce y elaboró azúcar, mieles y aguardiente. El perfil cañero de estos fundos (estancias, quintas o fincas) fue acentuándose en las décadas de 1830 y 1840. En 1860, se produce la crisis de las curtiembres y los Nougés reorientar sus intereses hacia la producción de azúcar. Esto coincide, además, con el fin de la guerra civil y un fortalecimiento del Estado y la exportación de este producto<sup>23</sup>.

En 1836 contrajo matrimonio con la tucumana Josefa Romero, unión que tuvo una gran descendencia que sobresalió en la industria y en la política provincial y nacional<sup>24</sup>. En 1850 muere Jean Nougés. Su esposa asume el control de la empresa y luego se hace cargo su sobrino, León Rougués. En 1869 fallece Josefa Romero y al año siguiente se formalizan su constitución como sociedad colectiva "Totum Bonorum" los hermanos Juan Luis, Miguel Macedonio, Ambrosio Nougés y, el primo, León Rougués. Se establece que los bienes eran propiedad de todos los integrantes de la familia, constituyéndose como el primer paso hacia una empresa familiar<sup>25</sup>. Esta sociedad perdura hasta el año 1882, momento en el que Rougués y funda su propia fábrica, el ingenio Santa Rosa<sup>26</sup>.

#### DESENVOLVIMIENTO ECONÓMICO, FORMAS SOCIETARIAS Y SUCESIÓN GENERACIONAL

Luego de la disolución de la sociedad "Totum Bonorum" en 1880, se protocoliza un contrato en 1885 en donde se establece una nueva sociedad de tipo colectiva "Nougés Hnos. y Cía." que contaba con una sólida estructura interna en la que los tres hermanos tenían participación igualitaria en los activos y pasivos del ingenio<sup>27</sup>. Dicha sociedad abarca todo lo relativo al Establecimiento San Pablo en lo referente a su industria azucarera, aserradero, molino, industria, ganadería. Este contrato tiene duración hasta el 31 de diciembre de 1899 y está suscripto por Juan L. Nougés, Miguel M. Nougés y Ambrosio Nougés<sup>28</sup>.

Una de las claves del progreso y consolidación empresarial fue la diversificación de sus inversiones, que en el ámbito agropecuario se materializó con la compra campos

---

<sup>23</sup> *Ibidem*

<sup>24</sup> Los Nougés, se consolidaron en el contexto político a partir de la década de 1880, cuando Miguel M. Nougés fue elegido como gobernador. Esta familia participó activamente de la política local y nacional hasta 1930. Desempeñando funciones como legisladores, diputados y senadores. Dichas participaciones les redituaron múltiples beneficios sociales y económicos. Por razones de espacio no desarrollamos este apartado.

<sup>25</sup> FRANCISCO BOLSI, "Estrategias de inversión y negocios... *op.cit.*

<sup>26</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 101.

<sup>27</sup> FRANCISCO BOLSI, "Inmigración francesa... *op.cit.*, pp. 25-43.

colonia Bouvier; estación Portalis y la estancia la esmeralda (Santa Fé), y finca El Olvido (estación Bernardo de Irigoyen). En 1899 adquieren la finca Atahona en Monteagudo (Simoca, Provincia de Tucumán).

Ante la fecha de vencimiento de la sociedad colectiva "Nougués Hnos. y Cía.", el 29 de diciembre 1905, se inscribe un nuevo contrato social donde ya comienzan a adoptarse las formas jurídicas modernas. Es así que la antigua sociedad colectiva "Nougués Hermanos" se transforma en una "sociedad comandita" por acciones con plazo de vigencia hasta el 1 de abril de 1936. La misma es llamada "Nougués Hermanos Limitada, Comercial, Financiera y Ganadera". De este modo, el patrimonio Nougués se explotaba y administraba bajo una sola sociedad comandita que tenía tres socios administradores. Esta modalidad se inicia Juan, Miguel y Ambrosio Nougués y se va repitiendo en las siguientes generaciones, existiendo siempre un miembro que ensambla una generación con otra, así fue el caso de Ambrosio con Luis F. y Juan Carlos Nougués.

Esta práctica fue común en el seno de la familia, incorporando no sólo descendientes directos sino, también, parientes políticos dentro de la empresa. De esta manera, se fue conformando una sólida estructura de vínculos entre la familia y la empresa.

Esta organización contemplaba la cesión de acciones a todos los familiares y descendientes. En la conformación del directorio sólo participaban hombres de la familia. Esto obedece al modelo tradicional de empresa familiar patriarcal en los que las mujeres no tenían participación en la toma de decisiones.

El 25 de junio de 1920 la familia decide separar las actividades netamente productivas, referidas a la industria azucarera, de las mercantiles y agropecuarias. Se constituyen así, en esa fecha, dos sociedades que adoptan la nueva figura de las empresas modernas de la época: *la sociedad anónima: "Nougués Hermanos Limitada, Comercial, Financiera y Ganadera Nougués Hnos. Ltda."* y *"Compañía San Pablo de Fabricación de Azúcar S.A."*. Las mismas adoptarían la forma de una "Sociedad Anónima Cerrada", comúnmente denominada "de familia", en las que no recurren a la suscripción pública de acciones y mantienen el capital en manos de un grupo familiar, de amigos, o simplemente, en núcleo de personas que *ab initio* tuvieron la idea de

---

<sup>28</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo 2019.

mancomunarse en el esfuerzo de emprender una actividad económica<sup>29</sup>. Analizaremos cada una por separado.

#### COMPAÑÍA SAN PABLO DE FABRICACIÓN DE AZÚCAR S.A.

En sus inicios, esta empresa fue presidida por Juan Carlos Nougués. Esta sociedad tenía por objeto la explotación del Ingenio San Pablo y todo lo relativo a la industria del azúcar, hasta el año 1986 en que se decreta su quiebra. Si bien, estuvo presidida por miembros de la rama de Buenos Aires durante muchos años, la administración del Ingenio y su control operativo estuvo a cargo de los tucumanos.

Además de la elaboración de azúcar de 1º y 2º calidad, según consta en los Libros de Inventario de 1875 a 1890, el ingenio producía mieles y aguardiente; contaba con refinería y destilería. El 25% del total de la caña que molía el ingenio correspondía a cañaverales propios. Si bien, el emprendimiento azucarero fue su principal inversión, apostando gran parte de sus capitales en el rubro, no arriesgaron todo en ello. Las estrategias desarrolladas por la firma implicaron que las inversiones se mantuvieran diversificadas colocando capitales en inmuebles en la ciudad, fincas, etc.

A partir de 1880, se produjo una modernización del ingenio que modificó todas las etapas del proceso productivo y fabril mediante la adquisición de nueva maquinaria como trapiches a vapor, filtros, tachos al vacío y centrífugas a vapor. Según consta en los archivos de la empresa se realizaron un pedido el 31 de agosto de 1881 a la fábrica Fives lille por 28.613 pesos, el 12 de agosto de 1882 por 112.756 pesos y el 11 de junio de 1883 por un valor de 444.567 (en todos los casos el monto incluye valor del contrato, y gastos de colocación) para entonces el valor de toda la maquinaria francesa era de 742.388<sup>30</sup>. En 1884 se realiza un nuevo pedido por 30.804 pesos y en 1888 por 47850 pesos.

Las innovaciones tecnológicas requirieron de un mayor número de tierras en producción por lo que se recurrió a la adquisición de nuevas propiedades y expansión de superficie de cultivo que pasó en 1880 de 10541 surcos de caña de azúcar a 15236 surcos en 1889, es decir aumento un 144% su capacidad de producción de materia prima<sup>31</sup>, registrando para 1896 64.583 surcos con caña<sup>32</sup>. Además de ello, esta

---

<sup>29</sup> ALBERTO VERÓN, *Tratado de las sociedades anónimas*, Tomo III, Buenos Aires, ed. La Ley, 2008.

<sup>30</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>31</sup> Libros de Inventario "Nougués Hermanos S.A" 1875-1890. Archivo original familia Nougués.

<sup>32</sup> MARÍA ORTÍZ y RAMÓN F. MONTERO, *op.cit.*

revolución tecnológica requirió de la construcción de un nuevo edificio que pudiera albergar el moderno equipamiento. Para 1890 la nueva fábrica poseía 25.000 m<sup>2</sup> dos chimeneas, una toma de agua y un canal alimentador que transportaba agua directamente desde la quebrada de Lules para mover la maquinaria a vapor<sup>33</sup>.

Si bien, la producción de azúcar se transformó en el principal producto comercial de la empresa, no se dejaron de comerciar los productos de hacienda. En este sentido, desde 1878 se registra la sociedad Nougés y Gaillard que estaba vinculada a comercio de madera que fue colocada en Córdoba y Buenos Aires, el capital aportado por Nougés fue de 3800 pesos bolivianos<sup>34</sup>. En apariencia, duró hasta 1882, dado que luego no cuenta en los registros de la empresa. Se registran tres sociedades por sementeras de arroz y maíz, venta de aguardiente a Buenos Aires de 1881 a 1884.

A partir de 1884 se forman distintas sociedades con Justo Riso, Baltazar Rodríguez y Andrés Ayala por comercialización de productos de hacienda. Por otra parte, con los molinos cordobeses Heins, kurth y Ciam se crea una sociedad desde 1884 hasta 1890 por la venta de azúcar y cascos de caña. Tal como destaca Moyano<sup>35</sup>, muchas de estas empresas actuaban como intermediarias de los productos tucumanos en los mismos mercados donde operaban con las harinas, y también de una multiplicidad de géneros, tanto para las diversas plazas comerciales del interior del país como para el comercio exterior. En 1885 se registra comercialización de productos de hacienda a través de sociedades creadas con Andrés Ayala y López y vera, y González hijos. Se suma en 1888 Cecilio Monje y Benedicto Fernández, entre otros. En 1886, se conforman nuevas sociedades con Sánchez y Roca; y Enrique Rodríguez por venta de azúcar en Córdoba.

En correspondencia con los avances tecnológicos, el ingenio San Pablo llegó a producir 16.1000 kg por día, en 1889 la producción alcanzó 1.725.000 kilos de azúcar. La zafra de 1895 marco el record de producción (4.304.233 kg.) y con ella se registró la primera crisis azucarera de sobreproducción de la provincia con un mercado saturado. Desde 1895 a 1920 la producción azucarera experimentó un crecimiento de un 90% aproximadamente<sup>36</sup>.

Hacia 1920, se hace cargo de la dirección técnica del ingenio José Padilla

---

<sup>33</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*

<sup>34</sup> Libros de Inventario "Nougés Hermanos" 1875-1890, archivo privado familia Nougés.

<sup>35</sup> DANIEL MOYANO, *Desde la empresa. Firms familiares y estructura empresarial en la industria azucarera tucumana, 1895-1930*, Buenos Aires, Prometeo libros, 2015.

<sup>36</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 115.

(responsable de la modernización de los procesos fabriles) y Jorge Nougués dirige la planificación y ejecución de operaciones agrícolas, financieras y comerciales de la compañía<sup>37</sup>. Hacia 1921, Luis F. Nougués ya había fallecido, Ambrosio Acacio vivía en Buenos Aires y era el presidente de Nougués Hnos. siendo Juan Carlos Nougués su vicepresidente. Es lógico entonces que, siendo que, Juan Carlos vivía en Tucumán, fuese el primer presidente de Cia. San Pablo y Ambrosio Acacio su vice o al menos estuviese en ese directorio. A la muerte de Juan Carlos, toma lugar el Dr. Jorge Nougués. Luego del Dr. Jorge Nougués, en apariencia, asume Miguel Alfredo Nougués.

En 1922 continuaron ampliando las tierras aptas para cultivo de caña con la compra de Finca Lules lo que les permitió extender su propiedad hasta el río homónimo<sup>38</sup>. Entre 1920 y 1965 la producción azucarera manifestó vaivenes en la producción (como durante los años 1925 a 1927), mientras que hacia la década del 1940 sufrió las crisis deficitarias de 1943 y 1944 producto de las heladas y plaga del carbón. Sin embargo, hacia 1946 su producción se incrementó y alcanzó picos de producción de 50 toneladas.

En 1950 compraron dos fincas en Caspinchango una compra Nougués Hnos. y otra San Pablo S.A.(Monteros) una de ellas propiedad del ingenio Bella Vista y la otra propiedad del ingenio San José, por lo que se estima que el crecimiento de sus cañaverales siguió en aumento, contando a partir de entonces con más de 3000 hectáreas de cultivo<sup>39</sup>.

A pesar de ello, con el tiempo, disminuyó el porcentaje de caña molida propia y se incrementó la participación de caña comprada. Eran momentos en que el precio del azúcar se volvía rentable y se requería de mayores volúmenes de materia prima por lo que el ingenio se vio obligado a comprar caña a los productores independientes<sup>40</sup>.

En la década de 1950 se modificó la constitución de los directorios. Tanto en Nougués Hnos. como en San Pablo se quiso dar representación a cada rama de la familia, razón por la cual, se amplió el número de los directores de las sociedades, e incluso quienes no tenían representación en el directorio participaron como síndicos<sup>41</sup>. A partir de esos cargos, tenían asignada una remuneración como forma de rédito por sus

---

<sup>37</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 11.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 160.

<sup>39</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo-septiembre 2019.

<sup>40</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, pp. 161-162.

<sup>41</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo-septiembre 2019.

tenencias accionarias en lugar de hacerlo a fin de cada ejercicio cuando se repartían las utilidades de cada campaña. Sobre todo, si tenemos en cuenta que en los últimos años de la empresa no existían tales ganancias esta constituyó una manera de dar alguna retribución a grupos de accionistas. Sin embargo, esta situación fue totalmente negativa ya que ocasionó litigios por cargos y remuneraciones fuera de mercado muchas veces considerando que contraprestación recibían las sociedades<sup>42</sup>.

En 1950 Miguel Macedonio y Jorge Nougués (bisnietos de Jean Nougués) se hacen cargo de la Presidencia y Vice presidencia respectivamente de la compañía San Pablo Fabricación de Azúcar. Actuaban como vocales Miguel Alfredo, Juan Carlos y Máximo Nougués. Se destacaron por llevar a cabo importantes inversiones con miras a diversificar el capital de la empresa producto de las crisis que habían afectado a la actividad azucarera.

A fines de 1950 y comienzos de 1960 el ingenio se ubicó entre las fábricas azucareras más importantes del país, teniendo en cuenta las innovaciones y volumen de producción. El balance general de 1953<sup>43</sup> da cuenta de un capital de 3.158.168.71 pesos, refrendado por los síndicos Sisto Terán y Máximo Cossio Etchecopar parientes políticos de los Nougués. En la memoria de dicho balance se destaca la gestión comercial y financiera con importantes réditos compensatorios y la excelente producción ganadera de Finca Bouvier y Finca Lules en caña y frutales.

En 1959 se incorpora Ernesto Frías Silva (hijo de Elvira Nougués y Raúl Frías Silva), en la empresa tucumana desempeñándose como químico, y luego pasa a encargado de caña para terminar su carrera como gerente de esta sección en 1983<sup>44</sup>. También se incorporan en esta etapa Máximo Nougués (h) como administrador del ingenio; Pablo y Luis Terán Nougués; Jaime, Fernando, Luis, Santiago y Juan Manuel Nougués, desempeñándose en distintas funciones dentro del ingenio.

La siguiente década, 1960, se dan una serie de coyunturas económicas y sociales que cambiaron el rumbo de la empresa familiar.

A nivel de organización interna, se suceden los puestos directivos y gerenciales entre los propios familiares, tal como se venía dando desde hace décadas. Al inicio de la década de 1960 se incorpora el contador José María Nougués (bisnieto de Jean Nougués), primero trabaja como auditor para desempeñarse luego como director

---

<sup>42</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>43</sup> Balance General al 30 de junio de 1953 Nougués Hnos. S. A. comercial, industrial, financiera, agrícola y ganadera. Archivo original familia Nougués.

<sup>44</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 157.

ejecutivo hasta 1983<sup>45</sup>. En esa misma época, Máximo Nougés desarrolla tareas como administrador del Ingenio y director de la sociedad. Es necesario tener presente que, en muchos aspectos tenía más impacto en la gestión empresarial el Administrador del Ingenio que el mismísimo presidente de la sociedad. Eran los administradores los grandes gestores de los éxitos o fracasos de la empresa atento al manejo de los recursos de la empresa que hacían, ellos asignaban los recursos y fijaban prioridades. De allí, la destacada figura del Dr. Máximo Nougés en San Pablo como del Cr. Mario Luciano Patriarca, el Cr. Víctor R. Plizzo y el Ing. Juan Manuel Nougés en La Providencia. Los presidentes, junto al directorio fijaban políticas de acción, pero los que las hacían realidad eran los administradores, razón por la cual era más comprometedor ser administrador que miembro del directorio. En él recaían todas las responsabilidades de lo realizado en el ingenio, los otros como órgano de administración compartían la responsabilidad de sus acciones al mando de la sociedad si bien el Presidente era el representante legal de la misma<sup>46</sup>.

A mediados de esta década, la actividad azucarera sufrió una gran crisis estructural debido el atraso tecnológico, fabril y agrícola, la dependencia del monocultivo, y el fuerte endeudamiento de las empresas. El equipamiento del ingenio San Pablo se había vuelto viejo, y la política de no inversión alcanzó su punto crucial en esta década. Esta falta de inversiones estuvo acompañada de un gran endeudamiento con los bancos oficiales, sumado a un uso del capital para ser reinvertido en otros rubros como seguros, industrias alimenticias y mecánicas, empresas comerciales y tierras. Hay que decir que, a pesar de sus extraordinarias deudas, las sociedades azucareras siguen distribuyendo honorables dividendos. Es así que la Compañía San Pablo anuncia a sus accionistas cincuenta millones de ganancia neta en 1960-1961<sup>47</sup>.

En virtud de esta situación, resulta vital la adopción de un sistema de una molienda rápida. Por lo tanto, el ingenio San Pablo incorpora, a partir de 1962, once centrífugas que permitieron alcanzar una producción diaria de 8000 toneladas, duplicando su capacidad de molienda<sup>48</sup>. Además de ello, añade la primera fraccionadora de azúcar de bolsas de 1 Kg.

En 1964 el precio del azúcar comenzó a descender y el estado suspende la

---

<sup>45</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, pp. 161-162.

<sup>46</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, mayo 2019.

<sup>47</sup> ROMAIN GAIGNARD, "Una especulación tropical en crisis: las plantaciones de caña de azúcar en Tucumán (Argentina)", *Travesía N° 13*. Tucumán, 2011 p. 199.

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 197.

financiación del crédito otorgado por el Banco Nacional para el pago de la caña. En este oscuro contexto, en 1965 el ingenio registra un pico de producción con 50 toneladas de azúcar, complejizando aún más su situación. Con el precio del azúcar en baja se produce la máxima crisis en la industria azucarera que lleva al cierre de 11 ingenios en la provincia, y un éxodo de 250.000 personas de la provincia.

Sin embargo, el ingenio San Pablo salió ileso de esta situación debido a sus vínculos con el poder. Formaba parte de la comisión especial del Centro Azucarero Argentino (CAA) integrada por Blaquier, Ambrosio Nougés, Prat Gay, Paz y otros industriales que elevaron un proyecto al PEN demandando dicho cierre de ingenios. A pesar de creer que esto favorecería la concentración del poder económico en unos pocos industriales, en el corto plazo, esta situación terminó condenando a toda la provincia a la agonía<sup>49</sup>.

Si bien, fue posible sortear algunas de estas dificultades se avecinaban tiempos de cambios profundos que modificarían para siempre la estructura familiar de la empresa. En esta década comienzan a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. En ese momento, la familia el pierde control dando entrada a nuevos accionistas, en consecuencia, sólo manejarán el 25% del capital social, y S.A. Córdoba del Tucumán AIC ostenta el 10%. Este sería un caso de control indirecto de Nougés Hnos. SACIFAG a través de su controlada Córdoba del Tucumán (en el siguiente apartado detallamos datos de dicha sociedad)<sup>50</sup>.

Durante la década de 1970, la administración del ingenio estaba a cargo de José María Nougés y Ernesto frías Silva. Éstos llevaron a cabo inversiones cercanas a los 15 millones de dólares, sobre todo en maquinaria de origen francés y brasilera. Para entonces, el ingenio incorporó el trapiche más grande de Sudamérica con una capacidad de molienda de 12.000 toneladas diarias aproximadamente. Durante esta década se incorporan también en la administración de la empresa Miguel Alfredo Nougés y Jaime Nougés, permaneciendo en su cargo hasta 1986, año en que la familia Nougés dejó de administrar el ingenio. En el último tramo de vida de la empresa se incorporó el abogado Luis Bolomo, encargado de las tratativas de arriendo de la fábrica y luego de las gestiones administrativas y jurídicas que culminaron con el remate y posterior venta de los bienes de la familia Nougés<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> ROBERTO PUCCI, *Historia de la Destrucción de una Provincia. Tucumán 1966*. Buenos Aires, Ediciones del Pago Chico, 2007.

<sup>50</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, septiembre 2019.

<sup>51</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, pp. 184-185.

Entre 1979 y 1983 Máximo Nougués firma un contrato con Papelera de Tucumán a los fines de proveerle de bagazo para la fabricación de papel, lo que motivó la instalación de una desmenuzadora en el sector posterior del ingenio. La última innovación tecnológica que incorporan en su destilería en la primera una columna deshidratadora de alcohol de Tucumán<sup>52</sup>.

Para entonces se crea una nueva sociedad, Agrotransporte SA, que se dedicaba al servicio de cosecha y transporte de caña de azúcar. Dicha empresa era controlada de Cia. San Pablo Fabricación de Azúcar.

La máxima producción alcanzada de azúcar blanco en la zafra de 1980 fue cercana a las 80.000 toneladas. A pesar de ello, la producción comenzó a decaer debido a los problemas financieros que atravesaba la empresa. A partir de esa época se registran huelgas y manifestaciones de sus empleados reclamando servicios de salud, cobro de jornales atrasados y reincorporación de trabajadores despedidos. En 1981 la empresa entra en convocatoria de acreedores motivada por el fuerte endeudamiento producto de las inversiones llevadas a cabo.

Para inicio de 1980 el capital de la “Compañía San Pablo Fabricación de azúcar S.A.” se encontraba totalmente atomizado quedando en cabeza de la familia alrededor de un 25% y algo cercano al 10% de forma indirecta a través de S.A. Córdoba del Tucumán AIC que oportunamente compro ese paquete accionario. SA Córdoba del Tucumán AIC era una sociedad controlada por Nougués Hnos. SACIFAG cuyo control está en cabeza de la familia Nougués<sup>53</sup>.

En 1986 los Nougués dejaron definitivamente la administración del ingenio. El juez que entendió la quiebra de la empresa arrendó la fábrica a CATSA un grupo de cañeros que hicieron moler la caña desde 1986 a 1989. Entre 1989 y 1992 fue una etapa de incertidumbre para los pobladores de San Pablo. En 1993 se remata el ingenio, el que luego de reiteradas subastas fue comprado por la firma BALAL.

FORMA SOCIETARIA	NOMBRE	PERÍODO	DIRECTIVOS
Sociedad Coletiva	Totum Bonorum	1870 - 1882	Juan Luis, Miguel Macedonio, Ambrosio Nougués y León Rougués
Sociedad Coletiva	Nougués Hnos. y Cía.	1885 - 1905	Juan L. Nougués, Miguel M. Nougués

<sup>52</sup> *Ibidem.*

<sup>53</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

			y Ambrosio Nougés
Sociedad Comandita	Nougés Hermanos Limitada, Comercial, Financiera y Ganadera	1905 - 1920/36	1º Período: Juan, Miguel y Ambrosio Nougés. 2º Período: Luis F. y Juan Carlos Nougés
Sociedad Anónima Cerrada	Compañía San Pablo de Fabricación de Azúcar	1920 - 1986	1º Período: Ambrosio Acacio y Juan Carlos Nougés 2º Período: Jorge Nougés y Miguel Macedonio Nougés. 3º Período: Juan María Nougés y Máximo Nougés. José María Nougés y Ernesto frías Silva
Sociedad Anónima Cerrada	Nougés Hermanos Limitada, Comercial, Financiera y Ganadera Nougés Hnos. Ltda	1920 - 1995	1º Período: Ambrosio y Juan Carlos Nougés. 2º Período: Ambrosio Nougés

Tabla 1. Cuadro con detalle de evolución de formas societaria grupo Nougés.

#### NOUGÉS HERMANOS LIMITADA, COMERCIAL, FINANCIERA Y GANADERA NOUGÉS HNOS. LTDA.

Al crearse esta sociedad se fija su plazo de duración hasta el 1 de Julio de 1950. A partir de ese momento la sociedad se maneja a través de un directorio y el domicilio legal ya no será en Tucumán, sino que se traslada a la ciudad de Buenos Aires. El primer directorio de la S. A. Nougés Hermanos lo integran: el Dr. Ambrosio A. Nougés como Presidente, el Dr. Juan Carlos Nougés como Vice-presidente y Miguel Moisés Nougés como Vocal o director. Los síndicos son los Dres. Ernesto E. Padilla y Juan B. Terán<sup>54</sup>.

Miguel Moisés Nougés tuvo una intervención decisiva en la tarea de diversificar la inversión del capital de la compañía a través de la compra de acciones en

<sup>54</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, septiembre 2019.

prestigiosas firmas de la capital federal<sup>55</sup>. También fueron producto de su gestión la adquisición de estancia El Olvido en la estación Bernardo de Irigoyen y La Esmeralda en la estación Ceres de Santa Fe dedicadas a la actividad ganadera<sup>56</sup>.

El día 3 de septiembre del año 1949, ante el vencimiento del plazo establecido en el estatuto de Nougés Hermanos, se establece una reforma en el mismo, estipulando como plazo de duración de la sociedad hasta el 31 de diciembre del 2000. Por otra parte, se modifica el nombre por uno nuevo: “Nougés Hermanos S.A., Comercial, Industrial, Financiera, Agrícola y Ganadera” (en adelante llamaremos SACIFAG). Ésta, constituye la sociedad madre del grupo, a través de ella se controla, directa e indirectamente, el resto de las sociedades, y cuando no es a través de la voluntad social de la misma lo hace como un accionista de peso que define cualquier decisión. Por la naturaleza de sus operaciones, el control operativo de la sociedad siempre estuvo en Buenos Aires, ya que lo relativo a la producción se mantuvo en sus lugares de origen, aunque bajo la aprobación y control de Buenos Aires<sup>57</sup>. El primer domicilio legal fijado en Buenos Aires fue el de Nougés Hnos. SACIFAG, el control social lo tiene la familia Nougés hasta su venta en el año 1997 y concretada en el 2000<sup>58</sup>.

Su activo productivo en Tucumán inicialmente fue su finca de Río Colorado, al que incorpora luego Finca Lules que correspondía al ingenio Lules propiedad de Hileret. SACIFAG que desarrolla su producción cañera, limonera y de frutilla sobre una superficie de algo más de 7.000 has.

A través de esta sociedad los directores de la empresa comienzan a efectuar inversiones fuera de la provincia de Tucumán, algunas de las cuales se dieron en el ámbito de la industria azucarera. Por un lado, adquieren el usufructo del ingenio Las Palmas en el Chaco, en la confluencia del Bermejo y del Paraguay. Allí esbozan planes de expansión apostando a la irremediable declinación de Tucumán. Este ingenio molía la producción mecanizada de sus 7.000 hectáreas (alrededor de 16.000 toneladas de azúcar por año)<sup>59</sup>.

En la provincia de Salta, a través de la sociedad anónima Abra Grande S.A.A.I.C.I.Y.G (1947), se dedican a la actividad agropecuaria en un establecimiento ubicado en Orán. Eduardo Nougés era responsable de la administración de esta finca,

---

<sup>55</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 156.

<sup>56</sup> *Ibidem.*

<sup>57</sup> Entrevista Ignacio Nougés, mayo 2019.

<sup>58</sup> Entrevista Ignacio Nougés, mayo 2019.

<sup>59</sup> Entrevista Ignacio Nougés, mayo 2019.

cuya producción era adquirida por el ingenio Ledesma<sup>60</sup>. La misma poseía una superficie de 30.000 has aproximadamente. El objetivo que perseguían los Nougués con este proyecto era instalar un nuevo ingenio, pero el proyecto quedó trunco.

En el año 1962 Nougués Hermanos SACIFAG compra el paquete accionario de S.A. Córdoba del Tucumán A. I. C y posee el control de más del 50% de su capital teniendo así la voluntad social de la empresa hasta su venta en 1992. La actividad principal estaba centrada en la explotación del Ingenio La Providencia, situado en la localidad de Rio Seco, al sur de Tucumán (esta sociedad es vendida por Nougués Hermanos SACIFAG en el año 1992) y adquieren acciones en el ingenio Amalia (Tucumán). Nougués Hnos. SACIFAG es la comercializadora de todo el azúcar producido por los Ingenios San Pablo y del ingenio La Providencia. Para el desarrollo de su actividad, como consignataria del azúcar producido en ambos ingenios, cuenta con amplios y modernos depósitos en la estación “Saldias” del Ferrocarril Belgrano, con desvío propio dentro del mayor de ellos<sup>61</sup>.

Al quedar sin efecto el proyecto original en Abra Grande (Salta), el trapiche que se había comprado en Alemania se utilizó para la ampliación del Ingenio La Providencia, llegando a tener una capacidad de producción del doble de la original, es decir a unas 6.000 toneladas diarias, transformándolo en uno de los ingenios modelo de la provincia. Luego incorpora a su proceso de fabricación el tratamiento del melado llamado “Talodura” lo que le permite obtener un azúcar común tipo A casi del mismo tipo en cuanto a unidades de color y tamaño de grano que el azúcar refinado<sup>62</sup>. Con respecto a la materia prima, cuenta sólo un 10% de caña propia debiendo proveerse de productores independientes el 90% restante. Para contar con agua suficiente para el riego de sus cañaverales lleva adelante la construcción de un dique, el que luego dependerán las producciones no solo de Abra Grande sino de muchos otros productores aguas abajo<sup>63</sup>.

Por otra parte, en la provincia de Jujuy, poseían vastas extensiones de tierra en la que cultivaban caña de azúcar. Colocaban su producción en el ingenio Ledesma y proyectaban instalar un ingenio propio en Jujuy<sup>64</sup>. Junto con los propietarios del ingenio Tabacal, la familia Patrón Costa, emprendieron la construcción de la represa Río

---

<sup>60</sup> JAQUELINE SALIM GRAU, *op.cit.*, p. 156.

<sup>61</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>62</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>63</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>64</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo, 2019.

Pescado que poseía 40 km de canales de riego para abastecer a los cañaverales de ambas empresas.

En la localidad de Arcadia, al sur de la provincia de Tucumán, explota una finca cañera “La Chirola” entregando su producción al Ingenio “La Providencia”. En la actualidad sigue con su explotación cañera. La figura jurídica de la misma es Bredar S.A., una sociedad de la familia, independiente de Nougués Hnos. SACIFAG. Es accionista de Nougués Hnos. participando de alrededor del 4% de su capital social. El domicilio legal de esta sociedad siempre estuvo en la ciudad de Buenos Aires. Desde ese entonces, el presidente del Directorio de la Sociedad fue el Dr. Ambrosio C. Nougués hasta su muerte en 1980. En ese momento, asume la presidencia el Sr. Jorge Nougués hasta su venta en 1992<sup>65</sup>.

En la provincia de Formosa, la actividad productiva de SACIFAG se concentra en la producción ganadera, y en el cultivo y elaboración de arroz. La primera la realiza en la Estancia Colonia Bouvier sobre una superficie de 112.000 has de las cuales, en la actualidad solo conserva 34.000 has llegando a tener un rodeo de 42.000 cabezas. Para el mejoramiento genético del rodeo de Estancia Bouvier produce toros raza Shorthorn que son inmunizados y enviados a dicha Estancia cuando estos alcanzan el desarrollo necesario para ser padres de rodeo<sup>66</sup>. Esta producción la lleva a cabo en las estancias “La Esmeralda” y “El olvido”, próximas de Rosario, Santa Fe, las que serán vendidas en la década de 1930.

Para el desarrollo de estas actividades se crean nuevas sociedades anónimas, Agrícola Atahona y de Tayi SA (1976), las que cumplían una función particular para el desarrollo exitoso de la actividad. Nougués Hnos. Tayi S.A. (Formosa) comercializa el arroz que recibe en pago de los arriendos destinados a dicha producción. Actúa en el mercado interno y externo colocando tanto arroz elaborado como arroz cascara según los precios vigentes que determinan la conveniencia o no de procesar el arroz cascara. Posee una superficie de 3.600 has. El cultivo lo hace en parte por administración y otra parte mediante arrendatarios. Brinda servicio de secado y provisión de semilla a los arrendatarios llegando a cubrir una extensión de 5.000 has de arrozales<sup>67</sup>.

Agrícola Atahona S.A. desarrollaba su actividad al sur este de Tucumán, donde explota una finca de producción mixta de caña de azúcar y ganadería de ciclo

---

<sup>65</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo, septiembre 2019.

<sup>66</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, septiembre 2019.

<sup>67</sup> Entrevista a Ignacio Nougués, mayo, septiembre 2019.

completo<sup>68</sup>. Tiene además otra finca llamada “Campo Azul” de condiciones agrícolas donde se siembra maíz y otros cultivos en rotación<sup>69</sup>.

En la década de 1980, a través de Formofin Compañía Financiera SA (1978) participa en el negocio financiero que abandona pocos años después

También tuvo participaciones accionarias en otras sociedades de las que era accionista minoritario, entre ellas: Banco Comercial del Norte, Banco Empresario de Tucumán, Banco Noar Coop., Fenix del Norte Cia de Seguros, Aconcagua Cia. de Seguros, en la participación de la explotación de áreas de la Patagonia con la compañía de navegación Pérez Compac y, junto a Menendez Behety emprendieron negocios subsidiarios fuera de la Patagonia, y en otras menores<sup>70</sup>.

Otras sociedades que corresponden a la firma Nougés Hnos. SACIFAG son Pueblo Independencia S.A, un emprendimiento unido entre los ingenios Leales, Marapa, Aguilares, San Pablo y La Providencia para la compra del Ingenio Santa Rosa en la segunda mitad de la década de 1970. No participó de la explotación de ese ingenio manteniendo tan solo su participación accionaria hasta la venta del mismo en la década de 1980. Otras dos sociedades son Ibatin S.A.F. (1964) y Alpasuma S.A, a través de estas dos sociedades, más las tenencias personales de cada uno, la familia ejerce el control de Nougés Hnos. SACIFAG teniendo la voluntad social de la misma hasta la venta del 60% de estas sociedades en el año 1997 al Sr. Eduardo Usandivaras que se convierte en el accionista de control de Nougés Hnos. SACIFAG, y que luego cambiara su nombre por el de Nougés S.A. Ibatín SAF. En la década de 1970 tuvo alguna actividad como productora de los seguros de todas las empresas del grupo<sup>71</sup>.

Como apuntamos anteriormente, hasta la década de 1960 el manejo de la empresa se mantuvo dentro del seno familiar, pero al comenzar a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires en la década de 1960 se fracturan las lealtades y la familia debe hacer frente a extorsiones llevadas a cabo por inversionistas que van comprando acciones que venden los propios integrantes de la familia al decidir abandonar la sociedad<sup>72</sup>. La primera venta fue al inicio de la década de 1980 y, la segunda, a mediados de la década de 1990. En esta última oportunidad un miembro de la familia vendió todas las acciones de la familia Nougés a un tercero dejando así, solo

---

<sup>68</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, mayo, septiembre 2019.

<sup>69</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, septiembre 2019.

<sup>70</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, mayo 2019.

<sup>71</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, marzo 2019.

<sup>72</sup> Entrevista a Ignacio Nougés, marzo 2019.

en la sociedad frente a quien lo licuaría mediante aportes de capital que eran necesarios para el saneamiento de la sociedad. Lo que ningún integrante de la familia Nougués hubiera imaginado que pudiera ocurrir fue ejecutado por un miembro nativo de Tucumán, quedándose con activos valiosos a expensas del patrimonio de sus pares y en connivencia con gente foránea proveniente de Rosario, en cuya bolsa habían ido comprando acciones de Nougués Hnos. con el único objetivo de usar la sociedad para lucro personal sin importarles nada sus trabajadores ni el impacto económico-social que se producirá en los lugares donde realizaba su actividad la sociedad. La venta e ingreso del nuevo accionista mayoritario en parte evito eso, pero el daño, aunque en menor grado, tuvo impacto en el área de influencia de la empresa.

#### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Creemos que a través del análisis se logró dar cuenta de la formación y transmisión del patrimonio familiar, y del funcionamiento de la firma como empresa familiar y/o comercial.

En primer lugar, pudimos constatar que la secuencia de los administradores de la firma tuvo siempre como presidentes y directores visibles a miembros de la familia fundadora. El cuidado por mantener la empresa en el seno familiar se condice con la incorporación de familiares en diferentes puestos, y la distribución de las acciones entre sus miembros, incluyendo también a familiares políticos. En relación con ello, es importante dar cuenta de las alianzas familiares que se generaron a través de los vínculos de matrimonios entre los Nougués y miembros de importantes familias de la elite tucumana.

La importancia que tiene la participación de la familia en el manejo de la empresa y control de las inversiones que definieron las características de esta “empresa familiar”. Resulto esencial una adecuada organización de la estructura interna de la familia en la que preponderó la fortaleza de las relaciones de parentesco. Del mismo modo, la articulación de diversas funciones resultó el eje central que garantizó el éxito de la empresa familiar en el medio local y nacional. Sin ninguna duda el fuerte el fuerte capital social y político de esta familia fue una característica distintiva que los fortaleció como empresa.

Por otra parte, el traspaso de una generación a otra no revistió de conflictos, manteniéndose la unión familiar, reproduciendo en cada acto sucesorio los mandatos morales y éticos establecidos por la línea fundadora. De esta manera, la expansión y de

reconversión productiva fue exitosa, más allá de los vaivenes económicos que debieron sortear.

Los datos recabados a través de escasas fuentes permiten esbozar la transición de estancia a empresa moderna. La transformación de la empresa la cual adopta la figura de "sociedad en comandita", está orientada especialmente a resguardar la integridad del patrimonio. Posteriormente, su reconversión en Sociedad Anónima da cuenta del interés por no recurrir a la suscripción pública de acciones y mantener el capital en manos de un grupo familiar.

La lógica empresarial se resuelve en un tipo de explotación elástica con capacidad de enfrentar variaciones del mercado y hacer de la empresa agraria un negocio rentable. Su estrategia comercial consistió en apostar al endeudamiento junto con una política de inversiones y diversificación de activos, logrando una acumulación de capital con el consecuente respaldo económico para adaptarse a los vaivenes del mercado y mantener el nivel de ingresos.

Si bien apostaron por una división de sus sociedades, más allá de su estructura jurídica, los negocios se mantuvieron en la familia hasta la década de 1960 en que comienzan a cotizar en bolsa y se produce la apertura de nuevos socios accionarios en detrimento de la familia. A partir de allí, la empresa comienza a experimentar su declive, sobre todo porque cuando los valores y preceptos familiares inculcados por sus fundadores fueron dejados de lado, llevando a la empresa a su declive total.

Esta primera aproximación al estudio de la familia, como cuna de grandes empresas, permitió aportar datos a esta forma típica de propiedad y gestión empresarial en el campo de la agroindustria azucarera temprana.

Las fuentes sobre las cuales se apoyan nuestros argumentos corresponden a balances de empresa y a sucesivas entrevistas efectuadas a uno de los descendientes de la familia fundadora, Ignacio Nougués, encargado de los negocios que poseían en la provincia de Formosa.

Si bien, una entrevista puede aportar perspectivas, evidencias e interpretaciones, pero no datos económicos duros como los que, si brinda un inventario, balance o actas de asamblea, resultó sumamente importante ya que nos aportó datos sobre operaciones comerciales y conformación de sociedades que dejaron a la luz lógicas de inversión diversificación de sus actividades económicas y estrategias comerciales que implementó la familia Nougués.

Lejos de considerar que todo está dicho, nuestro trabajo pretende constituir una

primera aproximación a la puesta en práctica de una necesaria e ineludible visión interdisciplinar que nos permita reconstruir, desde diversos enfoques, la performance empresarial de la familia Nougés.