

# *¿Podría el Corporate Venture Capital ser considerado una forma de financiamiento para emprendimientos?*

Tomás Martínez Navarro\*

RVDM, EE nro. 4, 2025, pp. 253-273

**Resumen:** El presente trabajo tiene como propósito explorar si el *corporate venture capital*, podría ser considerado como una forma de financiamiento para emprendimientos. El *corporate venture capital* es una forma de inversión en la que una empresa destina directamente fondos en una compañía externa, típicamente una *startup* pequeña e innovadora, con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos y financieros. Los aspectos conceptuales y los diversos temas jurídicos que atraviesan aspectos transaccionales y regulatorios, fueron discutidos alrededor de los temas de gobierno corporativo, finanzas corporativas y contratos, y regulación. Se concluye, que el modelo de *corporate venture capital* es un mecanismo de financiamiento a las *startups* o emprendedores de las empresas de reciente creación, mientras que para las empresas, es una forma de acceso a mercados, negocios, oportunidades de crecimiento y retorno de inversión.

**Palabras clave:** capital de riesgo corporativo, financiamiento, emprendimiento.

## *Could Corporate Venture Capital be considered a form of financing for startups?*

**Abstract:** This article aims to explore whether corporate venture capital could be considered as a form of financing for entrepreneurial ventures. Corporate venture capital is a form of investment in which a company directly allocates funds to an external company, typically a small and innovative startup, with the goal of achieving strategic and financial objectives. Conceptual aspects and various legal topics including transactional and regulatory matters, are discussed around corporate governance, corporate finance and contracts, and regulation. The conclusion is that the corporate venture capital model serves as a financing mechanism for startups or entrepreneurs behind newly established companies, while for corporations, it offers a way to access markets, business opportunities, growth prospects, and return on investment.

**Keywords:** corporate venture capital, financing, entrepreneurship, startup.

**Autor invitado**

\* Candidato a la Maestría en Administración de Empresas (MBA), Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Maestría en Derecho Bancario y Financiero (LLM), Queen Mary University of London (QMUL). Especialista en Derecho Corporativo, Universidad Metropolitana (UNIMET). Abogado y Licenciado en Educación, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).



# *¿Podría el Corporate Venture Capital ser considerado una forma de financiamiento para emprendimientos?*

Tomás Martínez Navarro\*

RVDM, EE nro. 4, 2025, pp. 253-273

## **SUMARIO:**

INTRODUCCIÓN. 1. *¿Qué es y cómo funciona el Corporate Venture Capital?* 1.1. *Definiciones.* 1.2. *Funcionamiento.* 2. *Aproximación a los aspectos legales a considerar.* 2.1. *Temas societarios y gobierno corporativo.* 2.1. *Finanzas corporativas y contratos.* 2.3. *Regulación.* 3. *El CVC como forma de financiamiento para emprendedores.* CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA.

## **INTRODUCCIÓN**

El número de emprendimientos en Venezuela de acuerdo con datos del reporte publicado por el Global Entrepreneurship Monitor reflejan que el país en el año 2023 ascendió en su actividad emprendedora a la posición 9 desde la posición 15 en el año 2022, pero a la vez indica entre un conjunto de datos relevantes, que el apoyo financiero para emprender (medido con los tópicos de “suficiencia de financiación” y “facilidad de acceso a la financiación”), plantea un reto porque las alternativas para el financiamiento de empresas emergentes o en crecimiento que difieren de aquellas provistas por el emprendedor – fundador son prácticamente nulas<sup>1</sup>.

Si bien pareciera evidente que dependiendo del grado de acceso de financiamiento, la creación y crecimiento de empresas variaría de forma positiva o negativa, es relevante mencionar que una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el desarrollo del emprendimiento en América Latina y el Caribe<sup>2</sup>, observa pre-

\* Candidato a la Maestría en Administración de Empresas (MBA), Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Maestría en Derecho Bancario y Financiero (LLM), Queen Mary University of London (QMUL). Especialista en Derecho Corporativo, Universidad Metropolitana (UNIMET). Abogado y Licenciado en Educación, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

<sup>1</sup> Anitza Freitez y Patricia Monteferrante, eds., Global Entrepreneurship Monitor, Informe GEM Emprendimiento en Venezuela: Desafíos, Transformaciones y Oportunidades (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), 2024), acceso 26 de octubre de 2025, <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2024/04/Informe-GEM-Vzla-2024-Final.pdf>.

<sup>2</sup> Hugo Kantis (ed) y Pablo Angelelli y Virginia Moorí Koenig, Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia

cisamente que la falta de acceso a financiamiento formal en la región representaría un obstáculo importante para la creación de empresas y su crecimiento; por lo que opciones que contribuyan a profundizar el mercado financiero para emprendedores, mediante el desarrollo de nuevos productos financieros, reformas de sistemas legales y fiscales, programas de fomento empresarial, y capacitación de inversores internacionales, locales y gestores de capital de riesgo, podrían converger para reducir el efecto adverso de la falta de recursos para empresas nuevas o en crecimiento<sup>3</sup>.

Por ello, resulta necesario en este trabajo explorar entre varias de las alternativas de financiamiento empresarial y de capital privado, si el modelo de innovación estratégica empresarial conocido como *corporate venture capital*, podría ser considerado como una forma para proveer recursos para emprendimientos. En este sentido, el propósito del presente artículo consiste en desarrollar los principales aspectos conceptuales del *corporate venture capital* e identificar los principales aspectos legales a considerar cuando se adopta este modelo.

El fomento de la comprensión del modelo abriría el camino para la discusión y desarrollo considerando el entorno económico, y lo aproximaría al estudio posterior – y específico – de los aspectos legales que sería necesario considerar localmente, para que los emprendimientos puedan ser receptores de financiamiento en esta modalidad.

## 1. ¿Qué es y cómo funciona el *Corporate Venture Capital*?

### 1.1. Definiciones

Los términos *corporate venture capital* (CVC por sus siglas en Inglés) en el entorno empresarial pueden tener amplio y limitado conocimiento a la vez, esto en razón de que su afinidad con la industria financiera los hace en cierto sentido populares, porque están vinculados a la industria de *private equity*, pero también los hace inexplorados, por el grado de aproximación técnica que requiere para comprender su funcionamiento y poder llevar a cabo su implementación. Igualmente, ocurre que

---

internacional (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), acceso 26 de octubre de 2025, <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>.

<sup>3</sup> Rogerio Studart y Claudia Suaznábar, “El acceso al financiamiento, un reto para la creación de empresas dinámicas”, en Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), acceso 26 de octubre de 2025, <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>.

estos términos suelen ser subsumidos, intercambiados, o delimitados junto con otros como *private equity* y *venture capital*, ocasionando la generalidad u olvido dentro del conjunto de alternativas posibles para el financiamiento de nuevas empresas (p.ej. *startups*).

Sin embargo, para profundizar en la definición y elementos fundamentales del CVC, es relevante comenzar con las definiciones de *private equity* y *venture capital*, para facilitar la ubicación del CVC dentro del conjunto de alternativas, y así luego centrar la atención en el que se configura como objeto de estudio del trabajo.

El *Private Equity* (PE: por sus siglas en Inglés, y en Español: Capital Privado) es un tipo de inversión alternativa en la cual una entidad (la firma de PE), obtiene capital de un conjunto de inversionistas para adquirir o gestionar compañías privadas o transformar compañías públicas en privadas, con el propósito de venderlas posteriormente para obtener una ganancia<sup>4</sup>. Los inversionistas en PE invierten en compañías maduras, sectores tradicionales con modelos de negocios probados, que están tratando de expandir sus negocios o consolidar su actividad a través de fusiones, adquisiciones o transitar a otro tipo de transacciones corporativas<sup>5</sup>.

Típicamente, las firmas de PE adquieren la totalidad (o al menos la mayoría) de la participación accionaria de las empresas, para asegurar el control de la dirección y administración de la entidad.

Entre tanto, el *Venture Capital* (VC: por sus siglas en Inglés, en español: Capital de Riesgo) es un tipo de inversión de capital privado, en el cual una entidad (la firma de VC), obtiene capital de inversionistas para invertir en empresas emergentes y pequeñas empresas (*startups*) con potencial de crecimiento a largo plazo. Los inversionistas en este modelo brindan financiamiento, que también suele estar acompañado de experiencia tecnológica y gerencial<sup>6</sup>. Los inversionistas en esta forma, suelen apuntar a empresas cuyo desarrollo se encuentra en etapa temprana, típicamente en sectores de ciencia y tecnología, con un producto o servicio innovador y disruptivo<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> James Chen, "Private Equity Explained With Examples and Ways To Invest", *Investopedia*, 2025, 2 de septiembre de 2025, acceso 26 de octubre de 2025, <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp>.

<sup>5</sup> Luisa Alemany y Job J. Andreoli, *Entrepreneurial Finance: The Art and Science of Growing Ventures* (Cambridge University Press, 2018).

<sup>6</sup> Adam Hayes, "What Is Venture Capital? Definition, Pros, Cons, and How It Works", *Investopedia*, 2024, 18 de octubre de 2024, acceso 26 de octubre de 2025, <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>.

<sup>7</sup> Luisa Alemany y Job J. Andreoli, *ob. cit.*

Con frecuencia, la firma de VC adquiere una porción de la participación accionaria de las empresas, en ocasiones conjuntamente con varias VCs, como consecuencia de su entrada en rondas de inversión, y combinan dicha participación con derechos de participación en la dirección y administración de la entidad, y no menos frecuente, con el apoyo financiero a través de otros tipos de financiamiento (p.ej. préstamos convertibles (*convertible debt*), préstamos directos (*venture debt*)).

Ahora, el *Corporate Venture Capital* (en español: Capital de Riesgo Corporativo) es una forma de VC en la que una empresa invierte directamente fondos en una compañía externa, típicamente una *startup*<sup>8</sup> pequeña e innovadora. Es frecuente, que junto con la inversión monetaria en la que adquiere una participación minoritaria, la compañía inversionista provea a la *startup* de experiencia en gerencia, mercadeo, dirección estratégica, y líneas de crédito adicionales<sup>9</sup>. En esta modalidad de inversión, las compañías grandes invierten por razones estratégicas y comerciales relacionadas con el desarrollo de negocios e innovación, con el propósito de adquirir la *startup* en una etapa posterior para agregar a su portafolio de negocio el producto o servicio desarrollado<sup>10</sup>.

Típicamente, la empresa que tiene un modelo de CVC establecido entra individualmente en la ronda de inversión, y mantiene de forma exclusiva su participación como financista externo, debido a que tiene interés estratégico en el desarrollo de la tecnología u oportunidad de mercado, que a largo plazo le permitiría adquirir o absorber la totalidad de la *startup* que le proporcionó la ventaja competitiva.

## 1.2. Funcionamiento

El funcionamiento de los CVC está determinado por sus objetivos y modelo de negocios.

En cuanto a los objetivos de los CVC, las unidades de inversión o entidades creadas dentro de las empresas combinan para su definición el carácter estratégico con el financiero. El primero relacionado con la capacidad que tendría la inversión

<sup>8</sup> De acuerdo con la definición de Eric Ries en el libro de *The Lean Startup*, una “*startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty*”. El contexto sugerido para la lectura de esta definición es el de una empresa de reciente creación, de base tecnológica, con un producto o servicio innovador que no ha sido introducido en el mercado todavía. De ahí, las características de “institución humana” que alude a los emprendedores – fundadores, los cuales diseñan la creación de un nuevo producto o servicio en un entorno en el que desconocen los resultados de negocio. Para saber más: Eric Ries, *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Penguin Random House, 2011).

<sup>9</sup> Tim Vipont, “Corporate Venturing”, *Corporate Finance Institute*, s/f, acceso 26 de octubre de 2025, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/capital-markets/corporate-venturing-corporate-venture-capital/>.

<sup>10</sup> Luisa Alemán y Job J. Andreoli, *ob. cit.*

realizada para incrementar las ventas y utilidades de los negocios de la empresa por medio de la identificación y aprovechamiento de sinergias entre la empresa y la *startup*; y el segundo, cuando la empresa simplemente tiene el propósito de obtener retornos financieros atractivos, apalancándose en su conocimiento de tecnologías y mercados, su fortaleza financiera y estrategias de inversión<sup>11</sup>.

Ante la amplitud de lo que podría considerarse un objetivo estratégico o financiero, se ha relacionado con el grado de conexión que existiría entre el foco de la compañía y sus capacidades operacionales actuales, con el foco y capacidades de la *startup*, de forma que las inversiones puedan tener un perfil dirigido a un área específica<sup>12</sup>. Por ejemplo, si se trata de un objetivo estratégico como impulsar la estrategia actual de negocios fortaleciendo su capacidad actual o permitir la creación de negocios complementarios a su capacidad actual; o si se trata de un objetivo financiero como explorar el potencial de nuevos negocios o proporcionar retornos financieros únicamente<sup>13</sup>.

Otra forma de aproximarse a la definición de los objetivos estratégicos, considerando los aportes de la literatura en la materia, es distinguiéndolos por el resultado esperado, los cuales podrían ir desde el fortalecimiento del foco de negocios de la organización; el mejoramiento o aprovechamiento del ecosistema y activos complementarios, o la identificación de nuevas tecnologías y oportunidades de negocio<sup>14</sup>.

El objetivo de los CVC no solamente marca el camino de una empresa con la adopción de esta forma de inversión, sino que también ilustra a *startups* y empresas de reciente creación, sobre cuáles son los intereses de determinada compañía cuando se aproxima con fines estratégicos y financieros, por lo que integrando los aportes de la literatura con las perspectivas prácticas en la dinámica de los CVC, los intereses empresariales generalmente versarían sobre<sup>15</sup>:

- La adquisición de nuevas tecnologías para mantenerse competitiva a través del financiamiento del desarrollo de *startups* con conceptos novedosos, que puedan ofrecerle a las empresas la posibilidad de estar adelante en innovación,

---

<sup>11</sup> Henry Chesbrough, "Making Sense of Corporate Venture Capital", *Harvard Business Review*, 2002, acceso 3 noviembre de 2025, <https://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital>.

<sup>12</sup> Henry Chesbrough, *ob. cit.*

<sup>13</sup> *Idem.*

<sup>14</sup> Felix Pinkow y Jasper Iversen, "Strategic Objectives of Corporate Venture Capital as a Tool for Open Innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 18 de noviembre de 2020, acceso 5 de noviembre de 2025, <https://depositonce.tu-berlin.de/items/4ceab816-d3a4-4a0b-8673-cf963d1f6fa7>.

<sup>15</sup> Alejandro Cremades, "Dynamics Of Corporate Venture Capital For Early-Stage Startup Funding And Growth", *Alejandro Cremades blog, s/l*, acceso 24 de octubre de 2025, <https://alejandrocremades.com/dynamics-of-corporate-venture-capital-for-early-stage-startup-funding-and-growth/>.

tener acceso privilegiado a nuevas tecnologías y proveerle de elementos diferenciadores frente a los competidores, lo cual desde el punto de vista de negocio, es una alternativa frente a los niveles de inversión que representa contar con una unidad dedicada a la investigación y desarrollo.

- La realización de inversiones estratégicas para la generación de sinergias con *startups* de reciente creación para incrementar sus ventas o expandirse a nuevos mercados, por lo que si la nueva *startup* en su dinámica de funcionamiento compra inventario de la empresa o contribuye a su posicionamiento en nuevos mercados, permitiéndole expandir sus redes o explorar potenciales adquisiciones, la inversión se constituiría estratégica y relevante por la sinergia que genera entre ambos.
- La búsqueda de retorno financiero por medio de la aplicación de conocimiento especializado de las empresas sobre su sector, productos y servicios, ofreciéndoles la competencia necesaria para aproximarse y entender las tecnologías, productos mínimos viables, el balance e indicadores financieros, así como otras métricas de negocio en las *startups*, las cuales vistas a largo plazo son indicadores potenciales de salidas de inversión exitosas.

En consideración de lo anterior, una vez establecidos los objetivos empresariales con relación a la creación de una estrategia de CVC, el modelo de negocios se fundamenta en la creación de valor por medio de la inversión en *startups* en etapa temprana, que aceleren el alcance de objetivos estratégicos y comerciales, y cuyo retorno se materialice en forma de utilidades, ventas o salida de la inversión.

En este contexto, por utilidades, se refiere a los beneficios que recibiría la empresa por su participación en la *startup*, una vez que ésta ha obtenido las ganancias por los productos o servicios vendidos; por las ventas, se refiere a la posibilidad de que la empresa reciba las ganancias a partir de la venta de productos o servicios de forma directa (ventas a la *startup*) o indirecta (*joint venture* o alguna otra forma de colaboración con la *startup*); y por salida de la inversión, se refiere a la transacción corporativa que marca la terminación de la participación de la empresa en la *startup*.

El modelo de CVC se desarrolla a lo largo del ciclo de vida de la inversión. La literatura que estudia las razones que tienen las empresas para desarrollar este tipo de iniciativas, apunta a que estas entidades típicamente atraviesan por tres etapas, a saber: entrada, inversión y terminación<sup>16</sup>. En otros términos, comienzan su recorrido

---

<sup>16</sup> Song Ma, “The Life Cycle of Corporate Venture Capital”, *The Review of Financial Studies*, Volume 33, Issue 1, January 2020, Oxford University Press.

con el reconocimiento y análisis de que existe un decrecimiento o deterioro en las métricas de cantidad y calidad de la innovación dentro de la empresa, llevándola a considerar esta modalidad como mecanismo para remediarla por medio de la adquisición de conocimiento de las *startups*; luego adopta el CVC como mecanismo para cambiar la situación, invirtiendo de manera estratégica en *startups* de reciente creación para aprovechar conocimiento nuevo e integrarlo en la empresa; y finalmente, cuando los resultados perseguidos han sido alcanzados, la empresa concluye su estrategia de CVC<sup>17</sup>.

El ciclo de vida descrito, no difiere de forma significativa con el ciclo que pasan los fondos de VC, los cuales en términos generales también tienen tres etapas, caracterizadas por: levantamiento de capital, período de inversión, y período de retiro de inversión<sup>18</sup>.

Ahora, si bien el foco ha estado más centrado en lo que se refiere a la entrada de la inversión, por cuanto se ha hecho referencia en los objetivos, es necesario mencionar también que cuando las empresas se disponen a invertir, cuentan con un plan para establecer la organización interna de la empresa y la dirección del CVC, así como con una tesis de inversión que describe entre varios elementos los criterios para invertir en *startups*, el plan que llevarán a cabo con el portafolio y cada una de las entidades que lo componen y las métricas para medir y evaluar los resultados<sup>19</sup>.

El período de inversión puede organizarse para invertir en varias *startups* procurando poner en práctica los conceptos de asignación de capital y diversificación<sup>20</sup>, con recursos financieros distribuidos en tramos que se ejecutan de acuerdo con el alcance de hitos de negocios definidos por métricas y objetivos<sup>21</sup>; y el acompañamiento de la empresa en los temas gerenciales, estratégicos, operativos y de mercadeo, a partir de su entrada en la inversión<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> *Idem*.

<sup>18</sup> Luisa Alemany y Job J. Andreoli, *ob. cit.*

<sup>19</sup> Una publicación sobre el *Corporate Venture Capital* y su impacto en Latam, indica dentro de las tendencias comunes y enfoques estratégicos en la selección de *startups* por parte de las empresas, que "para estructurar la inversión de los CVC, las corporaciones normalmente cuentan con un proceso detallado que incluye desde el desarrollo de un plan estratégico de trabajo, con la *start-up* hasta la definición de métricas para medir el éxito de la colaboración". Jorge Nava Abellanas y Jorge Andrés Crespo, *Corporate Venture Capital y su impacto en Latam* (MIT Technology Review en español y Opinno Research Institute, 2023), acceso 6 de noviembre de 2025, <https://opinno.com/es/insight/corporate-venture-capital-y-su-impacto-en-lat/>.

<sup>20</sup> La práctica de mercado es construir portafolios entre 5 a 7 *startups* por ciclo.

<sup>21</sup> En la práctica de mercado esto puede también ser visto como lo que se conoce como "*follow on*", que consiste en que la empresa invierte sucesivamente en la *startup* donde ya invirtió, basada en criterios de retorno estratégico y posibilidad de agregar valor a largo plazo. Ver: Jorge Nava Abellanas y Jorge Andrés Crespo, *ob. cit.*

<sup>22</sup> Luisa Alemany y Job J. Andreoli describen algunos de estos elementos dentro de la sección "4.2. *The Virtuous Cycle of Venture Capital*", los cuales han sido sintetizados para efectos del trabajo y fines didácticos.

Las inversiones de los CVC difieren en forma y participación. La inversión se realiza a través de distintas modalidades, entre las que se distinguen principalmente la inversión directa de la empresa en la *startup* con una participación minoritaria, de nuevo directamente o a través de una subsidiaria que lidera todos los procesos relacionados con CVC; o la creación de un fondo de inversión, en donde la empresa es la única inversionista o al menos la más relevante junto con otros que se vinculan con tal cometido<sup>23</sup>.

Resulta necesario mencionar, que durante el proceso de inversión, la empresa puede proveer de soporte gerencial, estratégico, operacional y mercadeo a la *startup*, para impulsar o consolidar los proyectos que desarrolla, de forma que los objetivos conjuntos puedan ser logrados conforme a los planes de inversión.

En cuanto a la terminación de la inversión, es una etapa que se trata de la forma en la que la empresa recoge los resultados, razón por la cual siempre está signada por la realización de una transacción corporativa en función de los objetivos de la empresa y la *startup*, entre las cuales destacarían: la recompra de acciones por parte de la *startup* (*share buyback*), la venta de sus acciones a otra empresa (*trade sale*), la venta de sus acciones por medio de oferta pública inicial (IPO por sus siglas en Inglés), o la adquisición interna (operación de M&A) por parte de la propia empresa<sup>24</sup>.

El tiempo de duración del ciclo de CVC es variable de acuerdo con lo indicado en la literatura. Se deduce que dependiendo de los objetivos que persigue la empresa, el grado de interacción con la *startup*, y la intensidad de la inversión, el ciclo podría tener un promedio de cuatro años, pero la mayoría de las empresas podrían tener ciclos menores a los tres años con períodos de inversión intensivos y significativos<sup>25</sup>. La tendencia en VC es que tales ciclos se extiendan entre tres a cinco años, pudiendo inclusive alcanzar los siete años.

## 2. Aproximación a los aspectos legales a considerar

El CVC visto como alternativa de inversión, estrategia empresarial y forma de financiamiento para *startups* es relativamente reciente en mercados emergentes, a diferencia de mercados más desarrollados, en los que sus orígenes se ubican a partir

---

<sup>23</sup> De acuerdo con la práctica de mercado y referencias aportadas en la publicación de Diana Rivera, Isabel Gandoy y Elena Cuatrecasas, “Corporate Venture Capital: aspectos clave”, Cuatrecasas, 2025, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/mercantil/art/corporate-venture-capital-aspectos-clave>.

<sup>24</sup> Las opciones de recompra de acciones, venta de acciones a otra empresa, o venta de acciones por medio de oferta pública inicial, son algunas de las opciones consideradas por Luisa Alemany y Job J. Andreoli cuando se refieren a las principales formas de salidas exitosas de las inversiones de capital de riesgo. Ver *ob. cit.*

<sup>25</sup> Song Ma, *ob. cit.*

de la década de 1940 con el surgimiento de la industria del VC, y luego en la década de 1990 y 2000 con la evolución hacia los CVC<sup>26</sup>.

El funcionamiento de los CVC responde a cada realidad de mercado y empresarial, ello con independencia de que su ciclo de vida o metodología pueda ser similar a los VC o entre las empresas que la llevan a cabo. De tal forma que los aspectos legales a considerar se toman a partir de la referencia de los países en donde esta alternativa de inversión, estrategia empresarial y forma de financiamiento para *startups* tiene más adopción y desarrollo, por lo que las formas jurídicas sobre su implementación en países como Venezuela o en la región de América Latina, requerirán de mayor desarrollo y práctica en la medida que evoluciona el CVC.

Así las cosas, lo primero a observar es que el CVC involucra diversos temas jurídicos que atraviesan aspectos transaccionales y regulatorios en diferentes áreas del derecho, tales como los asuntos societarios, gobierno corporativo, finanzas corporativas, contratos, tecnología, propiedad intelectual, competencia, tributario, entre otros. De ahí que, para fines didácticos del presente trabajo, agruparemos los aspectos legales a considerar alrededor de los temas societarios y de gobierno corporativo, finanzas corporativas y contratos, y regulación, dejando para futuros estudios los relacionados con el resto de las áreas que emergen con la puesta en práctica del CVC<sup>27</sup>.

## 2.1. Temas societarios y gobierno corporativo

Existen dos perspectivas sobre las cuales abordar estos temas: una relacionada con la definición, planificación e implementación del CVC dentro de la empresa (gobernanza y organización); y otra que surge cuando ya la empresa se dispone a iniciar su estrategia de CVC, y está por entrar en el período de inversión (gestión de inversiones).

Respecto de la empresa que se va a convertir en inversionista de *startups*, debe enfatizarse que se refiere al plan para establecer la organización interna de la empresa, a saber:

- Si se tratará de una unidad dentro de la estructura organizativa o una entidad subsidiaria fuera de la misma, de los órganos y mecanismos que se establecerán para relacionarla con toda la empresa, y los procesos que se ejecutarán

---

<sup>26</sup> Ivelina Niftyhontas, "Journey Through Time: A Comprehensive History of Venture Capital", *GoingVC blog*, 2023, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://www.goingvc.com/post/journey-through-time-a-comprehensive-history-of-venture-capital>; y Venture Forward, "A Brief History of Modern Venture Capital", *Venture Forward blog*, s/f, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://ventureforward.org/resources-for-emerging-vc/vc-history/>.

<sup>27</sup> Tomar en cuenta que el orden o agrupación de los temas jurídicos no indica prioridad en su tratamiento.

respecto de la administración, dirección y control – los cuales influirán posteriormente en las formas que implemente la empresa para relacionarse con su portafolio de *startups*.

- La organización interna elegida para el CVC debe estar diseñada para “fomentar la innovación y la eficacia en el proceso de inversión”<sup>28</sup>, por ejemplo dentro de las empresas, se crean o involucran equipos especializados o funcionales, se incorporan miembros de la junta directiva y ejecutivos clave dentro de la organización, se crea un comité de inversión, se diseñan formas de colaboración con otros expertos y empresas del ecosistema de innovación<sup>29</sup>.
- En definitiva, se trata de establecer los órganos que participarían, decidir sobre cuántas personas conformarían dichos órganos (o equipos especializados o funcionales), quiénes lo dirigirán, cómo estaría conformado el comité de inversión, qué decisiones tomarían, cuáles son los mecanismos de compensación e incentivos a implementar, entre otros, que requieren planificación, estrategia, propósito, y sobre todo consideración de los temas legales relevantes.
- Sobre los temas societarios y de gobierno que pueden surgir cuando la empresa se encuentra en el paso previo a invertir, la empresa deberá considerar que cuando adquieran un porcentaje del capital de la *startup*, esta decisión trae consigo la decisión sobre temas del porcentaje y monto a invertir, el tipo de acción y los derechos que tendrá, los diferentes aportes o diferentes clases que pudieran surgir a lo largo del tiempo por su incorporación en diferentes rondas de inversión, por mencionar algunos. Estos temas legales típicamente van relacionados con la tesis de inversión y la metodología que el CVC decida adoptar al involucrarse en todo el proceso.
- Igualmente, es relevante mencionar la necesidad de prever con antelación la forma cómo se llevarían a cabo los procesos de relacionamiento y monitoreo de la empresa en la *startup* durante el período de inversión. Debido a la participación de la empresa en la *startup*, tendrán que preverse a efectos de negociación y gestión de la inversión, las políticas y procedimientos acerca de la forma como se aprovechará, construirá y medirá el desarrollo de la tecnología por parte de la *startup* y la sinergia que se genere entre ambas entidades.

---

<sup>28</sup> Jorge Nava Abellanas y Jorge Andrés Crespo, *ob. cit.*

<sup>29</sup> *Idem.*

El abordaje de los temas societarios y el diseño de un buen gobierno corporativo, contribuye a mitigar el surgimiento de los conflictos de interés, los cuales podrían emerger de forma natural por la diferencia de prioridades que pudieran presentarse entre la empresa y las *startups* por desalineación de objetivos.

Es relevante considerar que la inversión de la empresa tiene fines estratégicos y financieros, razón por la cual los mecanismos que disponga para participar en la *startup*, incidir en su organización y funcionamiento, así como monitorear cercanamente su desempeño, es relevante para conectarla con el plan empresarial de CVC y contar con información relevante para alinear intereses de ambas organizaciones y guiar las decisiones de inversión y terminación que correspondan<sup>30</sup>.

## 2.2. Finanzas corporativas y contratos

Este apartado se refiere a la regulación de los aspectos transaccionales de la actividad de CVC en el período de inversión, los cuales tienen incidencia durante tal período, y posteriormente en la terminación.

Tal como se ha mencionado, la inversión de CVC ocurre con la adquisición de una participación minoritaria en *startups*, la cual por un lado atraviesa el camino típico de una adquisición, por ejemplo en cuanto las actividades de *due diligence*, compra de acciones y aporte de capital; pero también transita el camino propio de la inversión que ocurre en el contexto de VC, en relación con los términos, acuerdos de inversión y accionistas. Es una mixtura interesante de aspectos legales del derecho de las finanzas corporativas, fusiones y adquisiciones, y *venture capital*.

Se observa que si bien existen elementos de similitud en la estructuración y documentación de todas las operaciones de entrada y salida en *startups*, debido a que los acuerdos y contratos utilizados tienen como propósito regular los términos económicos y de gobernanza de las inversiones y la participación de la empresa por medio de su CVC, las consideraciones de cada transacción pueden llegar a ser muy específicas con relación a los compromisos que ambas entidades alcancen en función de sus intereses de negocio. La industria del VC tiene prácticas y documen-

---

<sup>30</sup> En el artículo Corporate Venture Capital, Value Creation and Innovation exponen los resultados de una investigación realizada para identificar la estructura óptima para promover la innovación, comparando la productividad de las *startups* respaldadas por CVC y por VC independientes, presentando en los resultados el análisis de dos posibles mecanismos que contribuyen a este cometido, los cuales se relacionan con la forma organizacional adoptada para acelerar el desarrollo de productos y obtener ventaja competitiva y la capacidad de los inversionistas de tolerar el fracaso de las innovaciones. Para conocer más sobre este punto que puede aportar criterios para el tratamiento de los temas societarios y gobierno corporativo, puede consultarse: Thomas J. Chemmanur, Elena Loutskina y Xuan Tian, "Corporate Venture Capital, Value Creation, and Innovation", *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2014, acceso 8 de noviembre de 2025, <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/15/corporate-venture-capital-value-creation-and-innovation/>.

tación estándar que es valioso considerar pero que necesariamente requieren revisión y contextualización dependiendo del mercado y regulación del lugar donde se van a utilizar<sup>31</sup>.

En el caso concreto de comprender los principales aspectos conceptuales del *corporate venture capital*, para explorar su implementación como forma de financiamiento de emprendimientos en Venezuela, es imperativo mencionar que debe considerarse el marco legal para estructurar, documentar y ejecutar las operaciones de inversión de empresas en startups, las formalidades para que sean legalmente válidas en términos societarios y contractuales, así como los elementos relacionados con propiedad intelectual, tecnología, competencia, laboral, tributario, resolución de controversias que se discutan con relación a la inversión y las transacciones corporativas para la terminación.

Como aspectos notables en este apartado, puede mencionarse a la hoja de términos para la inversión y el *due diligence* por encontrarse al inicio del período de inversión y determinar en buena medida el resto de las actividades. A saber:

- La hoja de términos es un documento que establece las condiciones de la inversión que el CVC va a realizar en la *startup*, por lo que ofrece la información de lo que la *startup* ofrecería y recibiría, así como los elementos claves de la relación que se establecería entre ambas partes durante la inversión<sup>32</sup>.

La hoja de términos suele ser elaborada por el equipo de CVC, los especialistas legales de la empresa y los asesores externos, para asegurar que contengan los elementos estratégicos y financieros fundamentales que guían la inversión de la empresa.

No obstante sus particularidades, se encuentra en la misma, el monto de inversión ofrecido, la participación accionaria pretendida, la descripción de los derechos asociados (p.ej. voto, participación en la junta directiva, información), la gobernanza, la descripción de las obligaciones de la empresa y los fundadores de la *startup*, el pago de gastos, los derechos para futuras rondas de inversión, las opciones de terminación de la inversión, entre otros<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Por ejemplo, organizaciones internacionales como la *National Venture Capital Association* e *Invest Europe*, publican guías, estándares e información relevante para considerar en transacciones de financiamiento de capital de riesgo, los cuales tienen como propósito divulgar cambios regulatorios y la evolución del mercado. Estas publicaciones no son vinculantes, pero son un referente interesante sobre la dinámica de la industria de VC, que puede ser considerada para las iniciativas de CVC.

<sup>32</sup> La definición general se basa en el concepto de hoja de términos ofrecido por Alejandro Cremades en su libro *The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know* (Wiley, 2016).

<sup>33</sup> Para conocer más sobre los elementos que forman parte de la hoja de términos, puede consultarse el libro de Alejandro Cremades, *ob. cit.*

- El *due diligence* consiste en la revisión de los aspectos relevantes de la transacción a ser realizada por el CVC para mitigar los riesgos asociados, evaluar los beneficios y obligaciones que derivarían de la participación de la empresa en la *startup*, por medio de la revisión de los eventos pasados, presentes y predecibles en el futuro de la *startup* en la cual va a invertir.

En las inversiones de CVC las cuales están delimitadas por los objetivos estratégicos de las empresas, tiene relevancia la consideración de los aspectos tecnológicos desarrollados por la *startup* que forma parte de la negociación, por cuanto son aquellos que incidirán en las perspectivas de innovación, competitividad, y expansión comercial<sup>34</sup>.

Sin embargo, el foco en los temas técnicos no excluye la consideración de temas más frecuentes en las adquisiciones de participación accionaria en las empresas, que se refieren a la revisión de la información financiera; gerencia y operaciones, para conocer el funcionamiento, la calidad y confiabilidad de la expectativa de resultados que puede obtener el equipo fundador y operativo (de existir); información legal, en cuanto a constitución, cumplimiento tributario y regulatorio, registros de propiedad intelectual, entre otros considerados en la práctica local; así como cualquier otro elemento relevante para los intereses de la empresa<sup>35</sup>.

### 2.3. Regulación

El tema regulatorio puede ser tan amplio como extensa y profesional sea la actividad de CVC, sobre todo tomando en cuenta que la inversión y la consecuente negociación de términos y condiciones para que ocurra, involucra un conjunto de áreas jurídicas muy diversas como mercantil, contratos, administrativo, y tributario, a las que se suman otras muy especializadas como pueden ser tecnología, ambiental, propiedad intelectual, y competencia. De ahí, que es relevante siempre tomar en cuenta que cualquiera de los acuerdos que vayan a ser realizados entre empresas y *startups*, deben ser explorados y decididos a la luz de lo que establezcan las normas relacionadas con el tema en discusión.

---

<sup>34</sup> Morrison Foerster, "Ask a MOFO: an overview of traditional venture capital vs. corporate venture capital", *MOFO Scaleup blog*, 2024, acceso 3 de noviembre de 2025, <https://www.mofo.com/resources/insights/241206-ask-a-mofo-an-overview>.

<sup>35</sup> Los elementos descritos como parte del proceso de *due diligence* son referenciales en función de la práctica de mercado, y los aportes de la literatura, tomando en cuenta que deberán adaptarse a la naturaleza de las transacciones de CVC. Sin embargo, en cuanto a las áreas que debería considerar un proceso de *due diligence*, puede revisarse a profundidad los aportes de Alexandra Reed Lajoux y Charles M. Elson, *The Art of M&A Due Diligence*, (McGraw Hill, 2011).

Algunos ejemplos para ilustrar lo indicado, dejando por fuera la intención de ser exhaustivos, pueden relacionarse con temas como los siguientes:

- El sector donde opera o pretende operar la *startup* es un sector regulado en el cual existen formalidades de autorización, organización y funcionamiento que deben considerarse, o en tal caso, contemplar las condiciones para participar, como por ejemplo los sectores financiero o energía.
- La tecnología que desarrolla la *startup* está protegida intelectualmente, y con motivo de la inversión, se requiere certeza de que puede comercializarse bajo licencias o acuerdos conforme a lo establecido en el marco legal.
- La tecnología que desarrolla la *startup* cumple con las exigencias ambientales, salud y requisitos de autorización administrativa para poder ser implementada y comercializada, como por ejemplo en el sector de alimentos (producción, distribución y venta de alimentos).
- La inversión a ser realizada por la empresa en una *startup* competitora que opera en su mercado o un mercado adyacente, podría ser cuestionada por autoridades o reguladores por temas de competencia, como por ejemplo en el sector de energía, tecnología o salud.
- La tecnología que desarrolla la *startup* o el acceso y tratamiento de datos que tiene cumple con las normas de privacidad y protección de datos en el mercado que opera y en los mercados en los cuales pretende comercializarse dicha tecnología.

Ahora bien, en cuanto a la práctica de CVC, es necesario mencionar que dependiendo de la forma cómo opere en la empresa, esto es mediante una unidad, una entidad subsidiaria que forme parte de la estructura corporativa, o como un fondo de inversión separado; podría ser el caso, que por sus actividades se encuentre bajo el ámbito de la regulación de los mercados financieros, y en consecuencia deberá cumplir con las normas que regulan el sector.

Al respecto, es necesario mencionar que en Venezuela el capital de riesgo se encuentra regulado por el Decreto con Fuerza de Ley de los Fondos y las Sociedades de Capital de Riesgo<sup>36</sup>, cuyo objeto es regular la creación, organización y funcionamiento de los fondos de capital de riesgo y de las sociedades de capital de riesgo,

---

<sup>36</sup> Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 5.554 Extraordinario de 13 de noviembre de 2001.

teniendo como finalidad fomentar, proporcionar e incentivar la creación, la reactivación y el desarrollo de empresas en diversos sectores económicos mediante formas de financiamiento no tradicional y de carácter temporal<sup>37</sup>.

La Ley en comentarios de acuerdo con la literatura y la práctica de mercado tiene escasa referencia, pero es relevante mencionar que “el capital de riesgo constituye la actividad financiera” llevada a cabo por las sociedades de capital de riesgo y por los fondos de capital de riesgo, los cuales “están sujetos a la regulación, control, inspección, supervisión y vigilancia de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (...), y forman parte del sector bancario (a pesar de tratarse de una operación no bancaria) y del sistema financiero nacional”<sup>38</sup>. Adicionalmente, en el supuesto de que tales entidades capten fondos por medio de instrumentos de deuda en el mercado de valores, dichas sociedades se encontrarían sujetas a la regulación del mercado de valores y la supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores.

Es de notar que, en otros mercados donde la industria del *venture capital* se encuentra más desarrollada, como por ejemplo Estados Unidos o Europa, las entidades que realizan esta actividad de capital de riesgo están sujetas a regulaciones especiales y a la supervisión de las autoridades regulatorias que forman parte de los mercados financieros, como por ejemplo en el mercado de valores.

De tal manera que, como parte de la organización de los CVC dentro de las empresas, es relevante tomar en consideración el análisis regulatorio de la iniciativa y la forma de implementación, toda vez que esta podría requerir el cumplimiento de formalidades para su autorización, organización, y de cumplimiento a lo largo de su funcionamiento.

### 3. El CVC como forma de financiamiento para emprendedores

El modelo de CVC proporcionaría ventajas tanto a empresas y *startups* con relación al alcance de objetivos de negocios, pero en el caso concreto de estudio, debe destacarse que proveería de un mecanismo de financiamiento de innovación a las *startups* o emprendedores de las empresas de reciente creación<sup>39</sup>. El CVC para las empresas se constituiría una forma de acceso rápido y eficiente a mercados y

---

<sup>37</sup> Artículos 1 y 2 de la Ley.

<sup>38</sup> Diego Thomas Castagnino, “El Capital Riesgo como fuente de financiación empresarial en Venezuela”, Revista Venezolana de Derecho Mercantil de la Sociedad Venezolana de Derecho Mercantil (SOVEDEM), Nro. 4, 2020, acceso 26 de octubre de 2025, [https://www.sovedem.com/\\_files/ugd/de1016\\_3c803a02b9ba4922b9d587b3e1c0a7d0.pdf](https://www.sovedem.com/_files/ugd/de1016_3c803a02b9ba4922b9d587b3e1c0a7d0.pdf). Ver adicionalmente, texto del artículo 56 de la Ley.

<sup>39</sup> Jorge Nava Abellanas y Jorge Andrés Crespo, *ob. cit.*

negocios, así como oportunidades de crecimiento y retorno de inversión<sup>40</sup> y para las *startups* una forma de obtener recursos económicos para el desarrollo de las iniciativas que la impulsan.

Las empresas que diseñan e implementan el CVC comienzan su recorrido con el reconocimiento de que existe una desmejora en su capacidad de innovación, y por ello consideran esta modalidad como una forma de transformar esa situación. Es una oportunidad de acercarse a *startups* que se encuentren creando productos y servicios, para impulsar su actual estrategia de negocios, crear negocios complementarios, explorar el potencial de nuevos negocios o simplemente obtener retornos financieros.

En cierto sentido, este proceso podría calificarse como una reinención, porque la empresa atravesaría un “proceso iterativo que combina cambios en la estrategia y en los modelos de negocio (...) con la creación y la articulación de capacidades dinámicas para relacionarse con el entorno y desarrollar potencial de innovación”<sup>41</sup>, lo cual visto desde la perspectiva de una *startup*, es una oportunidad invaluable para captar los recursos financieros que la empresa está decidida a proveer para alcanzar sus objetivos de negocio.

En Venezuela, el tema del financiamiento empresarial tiene retos significativos<sup>42</sup> y más aún lo tendría el financiamiento de las empresas de reciente creación, tal como lo apunta el Banco Interamericano de Desarrollo sobre el desarrollo del emprendimiento en América Latina y el Caribe. Sin embargo, tomando en cuenta el foco de la empresa en cuanto al desarrollo de nuevas capacidades, mercados y retorno financiero, luce como una necesidad pero también como una obligación, la exploración y desarrollo de esta estrategia de innovación y forma de financiación para transformar su realidad, mientras contribuye al desarrollo del ecosistema emprendedor local.

<sup>40</sup> *Idem*.

<sup>41</sup> Nunzia Auletta y Carlos Jiménez, “*La Reinención de las Empresas*” en *La Reinención de las Empresas Venezolanas*, ed. por Nunzia Auletta y Urbi Garay (Ediciones IESA, 2022).

<sup>42</sup> Urbi Garay y Carlos Jaramillo observan que “A todo efecto práctico, se podría afirmar que el sector empresarial venezolano está financieramente desapalancado (...) el financiamiento del sector privado en los últimos años se ha hecho con recursos propios, bien sea con la inyección de dinero fresco (...) o mediante la reinversión de las utilidades”. Urbi Garay y Carlos Jaramillo, “*La Reinención Financiera de las Empresas Venezolanas: el Reapalancamiento*” en *La Reinención de las Empresas Venezolanas* ed. por Nunzia Auletta y Urbi Garay (Ediciones IESA, 2022).

## CONCLUSIONES

La comprensión de los aspectos conceptuales y legales del modelo de *corporate venture capital* abre el camino para la discusión, desarrollo práctico y estudio de esta alternativa en Venezuela, porque su adopción y contextualización podría resultar en beneficios para las empresas y el ecosistema emprendedor.

Se define al CVC como una forma de inversión en la que una empresa destina directamente fondos en una compañía externa, típicamente una *startup* pequeña e innovadora, por razones estratégicas y comerciales relacionadas con el desarrollo de negocios e innovación. La empresa adquiere una participación minoritaria y mantiene de forma exclusiva su participación como financista externo, por el interés que tiene en el desarrollo de la tecnología u oportunidad de mercado, que a largo plazo le permitiría adquirir o absorber la totalidad de la *startup* que le proporcionó la ventaja competitiva.

De ahí, de acuerdo con el estudio realizado, se concluye que el citado modelo de innovación estratégica empresarial, podría ser considerado como una forma de financiamiento para *startups*. Las empresas en búsqueda de transformación o reinención, destinan recursos económicos para tener acceso a mercados, negocios, oportunidades de crecimiento y retorno de inversión, que los emprendedores a través de sus empresas de reciente creación, pueden proporcionar a través de las innovaciones de los productos y servicios que construyen en diferentes sectores y con distintas aplicaciones.

La implementación de esta modalidad se caracteriza por su significativo grado técnico desde el punto de vista financiero y legal, por lo que la consideración de los aspectos transaccionales y regulatorios esbozados en el trabajo, resultan necesarios para organizar iniciativas de CVC en la empresa y relacionarse con *startups*.

El desarrollo de nuevas capacidades, mercados y retorno financiero para las empresas es una necesidad y obligación, por lo que explorar y desarrollar esta estrategia de innovación y forma de financiamiento para transformar su realidad, también genera beneficios en el ecosistema emprendedor local.

## BIBLIOGRAFÍA

Adam Hayes, "What Is Venture Capital? Definition, Pros, Cons, and How It Works", *Investopedia*, 2024, 18 de octubre de 2024, acceso 26 de octubre de 2025, <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>.

Alejandro Cremades, *The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know* (Wiley, 2016).

Alexandra Reed Lajoux y Charles M. Elson, *The Art of M&A Due Diligence*, (McGraw Hill, 2011).

Alejandro Cremades, "Dynamics Of Corporate Venture Capital For Early-Stage Startup Funding And Growth", *Alejandro Cremades blog*, s/f, acceso 24 de octubre de 2025, <https://alejandrocremades.com/dynamics-of-corporate-venture-capital-for-early-stage-startup-funding-and-growth/>.

Anitza Freitez y Patricia Monteferrante, eds., *Global Entrepreneurship Monitor, Informe GEM Emprendimiento en Venezuela: Desafíos, Transformaciones y Oportunidades* (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)), acceso 26 de octubre de 2025, <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2024/04/Informe-GEM-Vzla-2024-Final.pdf>.

Diana Rivera, Isabel Gandoy y Elena Cuatrecasas, "Corporate Venture Capital: aspectos clave", *Cuatrecasas*, 2025, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/mercantil/art/corporate-venture-capital-aspectos-clave>.

Diego Thomas Castagnino, "El Capital Riesgo como fuente de financiación empresarial en Venezuela", *Revista Venezolana de Derecho Mercantil*, Nro. 4, 2020, acceso 26 de octubre de 2025, [https://www.sovedem.com/\\_files/ugd/de1016\\_3c803a02b9ba4922b9d587b3e1c0a7d0.pdf](https://www.sovedem.com/_files/ugd/de1016_3c803a02b9ba4922b9d587b3e1c0a7d0.pdf).

Eric Ries, *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Penguin Random House, 2011).

Felix Pinkow y Jasper Iversen, "Strategic Objectives of Corporate Venture Capital as a Tool for Open Innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 18 de noviembre de 2020, acceso 5 de noviembre de 2025, <https://depositonce.tu-berlin.de/items/4ceab816-d3a4-4a0b-8673-cf963d1f6fa7>.

Henry Chesbrough, "Making Sense of Corporate Venture Capital", *Harvard Business Review*, 2002, acceso 3 noviembre de 2025, <https://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital>.

Hugo Kantis (ed) y Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig, *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), acceso 26 de octubre de 2025, <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>.

Ivelina Niftyhontas, "Journey Through Time: A Comprehensive History of Venture Capital", *GoingVC blog*, 2023, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://www.goingvc.com/post/journey-through-time-a-comprehensive-history-of-venture-capital>.

James Chen, "Private Equity Explained With Examples and Ways To Invest", *Investopedia*, 2025, 2 de septiembre de 2025, acceso 26 de octubre de 2025, <https://www.investopedia.com/terms/p/privateequity.asp>.

Jorge Nava Abellanas y Jorge Andrés Crespo, *Corporate Venture Capital y su impacto en Latam* (MIT Technology Review en español y Opinno Research Institute, 2023), acceso 6 de noviembre de 2025, <https://opinno.com/es/insight/corporate-venture-capital-y-su-impacto-en-lat/>.

Morrison Foerster, "Ask a MOFO: an overview of traditional venture capital vs. corporate venture capital", *MOFO Scaleup blog*, 2024, acceso 3 de noviembre de 2025, <https://www.mofo.com/resources/insights/241206-ask-a-mofo-an-overview>.

Nunzia Auletta y Carlos Jiménez, "La Reinvención de las Empresas" en *La Reinvención de las Empresas Venezolanas*, ed. por Nunzia Auletta y Urbi Garay (Ediciones IESA, 2022).

Luisa Alemany y Job J. Andreoli, *Entrepreneurial Finance: The Art and Science of Growing Ventures* (Cambridge University Press, 2018).

Rogerio Studart y Claudia Suaznábar, "El acceso al financiamiento, un reto para la creación de empresas dinámicas", en *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), acceso 26 de octubre de 2025, <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>.

Song Ma, "The Life Cycle of Corporate Venture Capital", *The Review of Financial Studies*, Volume 33, Issue 1, January 2020, Oxford University Press.

Thomas J. Chemmanur, Elena Loutschina y Xuan Tian, "Corporate Venture Capital, Value Creation, and Innovation", *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2014, acceso 8 de noviembre de 2025, <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/15/corporate-venture-capital-value-creation-and-innovation/>.

Tim Vipont (s/f), "Corporate Venturing", *Corporate Finance Institute*, s/f, acceso 26 de octubre de 2025, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/capital-markets/corporate-venturing-corporate-venture-capital/>.

Urbi Garay y Carlos Jaramillo, "La Reinvención Financiera de las Empresas Venezolanas: el Re-apalancamiento" en *La Reinvención de las Empresas Venezolanas* ed. por Nunzia Auletta y Urbi Garay (Ediciones IESA, 2022).

Venture Forward, "A Brief History of Modern Venture Capital", *Venture Forward blog*, s/f, acceso 7 de noviembre de 2025, <https://ventureforward.org/resources-for-emerging-vc/vc-history/>.