



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público / Administración De Empresas

Plan de negocios: caso Mantrical

Autor: Tomas Anglada

Legajo: 26290

Mentor: Pablo Moreno

Buenos Aires 12/5/2020

Índice:

1. Evaluación de la oportunidad	3
2. Negocio propuesto	6
3. Modelo de negocio	8
<u>3.1</u> Propuesta de valor	8
<u>3.2</u> Segmento de clientes	10
<u>3.3</u> Relación con clientes	11
<u>3.4</u> Canales	11
<u>3.5</u> Actividades claves	12
<u>3.6</u> Recursos claves	12
<u>3.7</u> Socios claves	13
<u>3.8</u> Fuentes de ingreso	13
4. Plan de Marketing	14
<u>4.1</u> Posicionamiento	14
<u>4.2</u> Escala	15
<u>4.3</u> Producto	16
<u>4.4</u> Política de Promoción	17
<u>4.5</u> Precio	18
5. Operaciones	19
<u>5.1</u> Verticales Operativas	19
<u>5.2</u> Proceso Operativo	21
6. Inversión Inicial y estructuración	22
<u>6.1</u> Proyecciones	23
<u>6.2</u> Gastos De Estructura	25
<u>6.3</u> Estado de resultados proyectado	26
<u>6.4</u> Cash Flow proyectado	27
7. Metodología	28
<u>7.1</u> Fuerzas de Porter	28
<u>7.2</u> Matriz Foda	28

8. Escalabilidad	30
9. Conclusiones	31
10. Bibliografía y herramientas de análisis	32

1. Evaluación de la oportunidad

Mantrical es una empresa de telemedicina que se concibió con el fin de responder a la necesidad que tienen los médicos de mantenerse siempre actualizados con las últimas tendencias de la medicina para así proveer a sus pacientes la mejor atención posible a la hora de la consulta. Asimismo, en el mercado de la educación médica hay una pujante oportunidad ya que el mismo es cada vez más dinámico y demandante. Por otro lado, el potencial en Argentina, así como Latinoamérica es aún mayor, ya que en los países desarrollados, los médicos para revalidar su matrícula están obligados por ley a obtener cierta cantidad de créditos por año (a través de cursos online, asistencias a congresos, prácticas profesionales etc...) para poder mantener vigente la matrícula. En la región, aun no es obligatorio por Ley sin embargo muchas sociedades médicas establecen ciertos criterios mínimos de puntaje anual para que los médicos sigan siendo miembros de la sociedad.

Otra oportunidad del negocio subyace en el hecho de que las compañías farmacéuticas (sobre todo las que están listadas en mercados públicos) por nuevas normativas de compliance no tienen permitido seguir financiándole a los médicos viajes, regalos, invitaciones a congresos libremente ya que puede ser considerado un soborno. Sin embargo, las inversiones en educación provistas por una empresa independiente están aún permitidas y en países como Argentina permite desgravar dicha de inversión de determinados impuestos.

Por otro lado, hoy en día vivimos de una manera vertiginosa y parte de ese estilo de vida afecta el tiempo libre que disponen las personas, toda una nueva generación de médicos que se centran en vivir el presente y maximizar los tiempos ya no desean asistir a tediosos congresos (más allá de si tienen la capacidad económica), realizar cursos presenciales o determinadas capacitaciones in-situ. Esta nueva generación,

acostumbradas a utilizar plataformas on-demand, basa su forma de actuar en “Cuando quiero, como quiero y donde quiero” y es allí donde radica un gran potencial de negocio para ser un proveedor on-demand de capacitación medica validado por los más prestigiosos médicos de la vieja generación. Esta revolución es similar al giro del negocio que dio la industria televisiva en su momento con la aparición de ciertas empresas como Netflix; el hecho de ir a un congreso está pasando de moda, ya que en los mismos muchas veces ciertas conferencias no interesan o no corresponden a la temática de mayor interés del médico lo que se convierte en una mala inversión y pérdida de tiempo. ¿Si puedo seleccionar la temática en la que deseo profundizar mi conocimiento cuando yo quiero, porque no hacerlo?

El mercado al que se apunta es inmenso y en constante crecimiento, en una primera etapa se apuntara a la Argentina con proyección a Latinoamérica, mercado que se compone de 1.2M de médicos entre generalistas y especialistas. El segmento etario principal al que se apunta es médicos jóvenes de 28 a 40 años que sean nativos de internet y tengan la vocación y costumbre de educarse on-demand. En los países desarrollados, los créditos que se obtienen para revalidar la matrícula están estandarizados bajo el nombre “CME Crédits” (CME responde a Continuing Medical Education), en la Argentina y ciertos países de la región se utilizan créditos que responden a equivalencias con los créditos mencionados anteriormente, por lo que un médico americano podría realizar un curso nacional y luego solicitar la equivalencia de sus créditos. En los países desarrollados tal es el caso de USA, Japón, Canadá, España es obligatoria la obtención de estos créditos para mantener la validez de la matrícula sin embargo aquí no es obligatorio por ley, pero es cada vez más demandado por las asociaciones y academias de medicina. Durante el 2018, el mercado CME estuvo valuado en 3.000M y se proyecta que crezca a una tasa del 18% durante los próximos 3 años. Mientras que el mercado de la educación médica en su conjunto movió 30.000M en 2018 y se proyecta una tasa de crecimiento del 5% hasta 2022. En los EUA así como en Japón, España, Francia, existen diversas compañías que se dedican a proveer cursos bajo certificación CME, sin embargo en la Argentina así como en Latinoamérica no hay proveedores independientes privados de este servicio. Los

únicos proveedores de soluciones CME, son las mismas sociedades médicas, ciertas universidades y academias con sus mismos docentes.

En Latinoamérica, la industria farmacéutica está en pleno crecimiento, aumentando su volumen de negocios en un 9% anual, destacándose México y Brasil en el top 10 de los principales mercados del mundo con una facturación proyectada para 2020 de 30.000M y 20.000M respectivamente, y siendo México el principal exportador de medicamentos en LATAM. El gasto de marketing en las compañías farmacéuticas es en promedio el equivalente al 5% de la facturación situándose en torno a los 4.000M de dólares para la región. El mercado farmacéutico argentino se destaca por sobre el resto con una tasa de crecimiento cercana al 20% y grandes jugadores de la industria tanto internacional como empresas locales que poseen una presencia regional muy consolidada. Esto se debe en gran parte a los talentos científicos lo que fomenta la inversión en R&D por parte de las empresas farmacéuticas. El mercado cuenta con unos 100.000 médicos matriculados destacándose entre ellos algunos de los más importantes profesionales de la salud con reconocimiento internacional.

Benchmarking

A modo de comparación analizaremos brevemente 2 empresas que explotan este negocio en los EUA.

PRI-MED; Principal productor de contenido CME a nivel mundial, fundada en 1994, representa el Gold-standard en la industria con presencia y actividades a lo largo de todo USA que incluyen desde congresos presenciales hasta seminarios online y cursos on-demand. Adquirida por BAIN CAPITAL en 400Mus

MEDSCAPE; Principal portal medico de EUA fundado en 1995, focalizado en la difusión del conocimiento científico y actividades de tipo CME, diseñado como un ecosistema interactivo en donde los miembros se enriquecen mutuamente. Se encuentra disponible en 5 idiomas. Forma parte del conglomerado WEBmd que fue adquirido en el año 2017 por el fondo de inversión KKR.

2. Negocio propuesto

Este negocio gira en torno a la industria médica, los laboratorios, obras sociales, ONG, gobiernos, hospitales, sociedades médicas y eventualmente universidades. Una vez generada una masa crítica de usuarios y lograr el buscado ecosistema, se puede avanzar hacia otras áreas de negocio agregando servicios a la plataforma, así como expandir el target más allá de los médicos como son los profesionales de la salud en general (técnicos, enfermeros, asistentes) y eventualmente incluir a la población general.

La empresa está dividida en 2 divisiones, “Generalistas” y “Especialistas”, en la primera se concentran todos los médicos de formación más general como son los internistas o los clínicos y en la segunda se encuentran los médicos con especializaciones puntuales (diabetólogos, oncólogos etc...), esta división responde a una práctica habitual en la industria. Los contenidos se generan contratando a los médicos referentes de cada temática quienes se ocupan de diagramar las clases y el material de las mismas siguiendo los lineamientos de producción de Mantrical así como las políticas CME establecidas por el ACCME para otorgar puntajes. Al final de cada módulo, el alumno debe realizar un examen el cual debe ser aprobado para continuar con el curso y la posterior obtención del diploma con su respectivo puntaje. Otra forma de producción de los cursos es convirtiendo las diversas charlas que se dan en los congresos en cursos, modelo probado y eficaz en donde los mismos disertantes conforman equipos de trabajo para la transformación de sus presentaciones en clases magistrales.

En una primera etapa se desarrolló una plataforma propia, con funcionalidades ad hoc para poder lograr los objetivos propuestos. Dentro de esta plataforma es donde todo sucede, los médicos deben registrarse en la misma para comenzar a navegarla y

realizar las distintas capacitaciones disponibles. Asimismo, dentro de la misma se puede interactuar para lograr una mejor experiencia de usuario, profundizar los conocimientos con otros pares y generar un cierto sentido de pertenencia dentro del ecosistema. A parte de cursos hay mesas redondas de debates, casos clínicos y novedades de actualidad medica de interés para los miembros. De manera semanal se envía un newsletter con los highlights de la semana y artículos de interés de manera de mantenerse posicionado en la cabeza de los médicos. A medida que crece el número de miembros, se irán incrementando las funcionalidades de la plataforma para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para lograr posicionarse, la empresa estará presente en los principales congresos de medicina de la región como un partner educativo, ofreciendo un servicio adicional a los médicos participantes y los no asistentes. Se llevará a cabo una fuerte estrategia de SEO y SEM para alcanzar el mayor número posible de usuarios así como de publicidad en redes sociales y motores de búsqueda. Dentro de la empresa hay una división especializada en comunicación médica, para poder lograr conectar con los médicos de la mejor manera posible.

Las posibilidades de crecimiento de este ecosistema son importantes y se pueden integrar otras compañías que ofrezcan distintos servicios para poder monetizar de manera conjunta la masa crítica de usuarios yendo a un "revenue share". Por otro lado, una veta de negocio interesante a considerar en el futuro es la organización de congresos médicos ya pre-formateados para luego ser transformados en cursos que otorgan créditos o inclusive para la asistencia online al mismo tal cual pasa en los países desarrollados.

3. Modelo de Negocio

Sociedades claves <ul style="list-style-type: none"> • Academias y sociedades medicas • Congresos Médicos • Referentes de cada especialidad 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Comunicación • Interacción • Networking 	Valor <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al paciente • Universalizar conocimiento • Cambio De paradigma • Difusión del conocimiento 	Relación Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Personalización • Contacto directo y permanente • Conocer su necesidad 	Segmentos <ul style="list-style-type: none"> • Médico Generalista • Médico Especialista • ONG • Obras Sociales • Laboratorios • Gobiernos
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma • Certificación • Comercialización 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Congresos • Medios especializados • SEO/SEM 	
Estructura Costos <ul style="list-style-type: none"> • RR.HH • Software y hosting • Royalties copyright cursos 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ventas B2C • Ventas B2B • Publicidad 		

3.1 Propuesta de valor

Mantrical tiene por objetivo la divulgación de las últimas actualidades y avances científicos para toda la comunidad médica. El objetivo es optimizar el tiempo de aprendizaje de los médicos logrando que estén siempre a la vanguardia de los últimos conocimientos para proveer una óptima atención médica. Asimismo, la misión de la compañía es universalizar el acceso a la educación y que la misma esté disponible en todo el mundo y para todo el mundo. Se busca brindar una solución de calidad a las nuevas regulaciones y el cambio de paradigma que se está dando

Universalizar:

Más allá del cambio de las regulaciones, no todos los médicos cuentan con la posibilidad económica de asistir a congresos, conferencias o afrontar costosos programas educativos que en la mayoría de los casos engloba muchas temáticas que no responden a la necesidad puntual del médico. Además, brindamos una solución a los médicos en misiones humanitarias, guerras, o puntos recónditos del planeta que no poseen la opción de movilizarse.

Optimizar:

El tiempo es un factor escaso que tiene un costo de oportunidad para los médicos que para capacitarse deben dejar de ver a sus pacientes o realizar otras actividades que remunerativas. Nuestros cursos abordan esa problemática tratando temas específicos de una manera eficiente y concisa.

Nuevas Regulaciones:

Tal como se mencionó anteriormente las compañías farmacéuticas se ven restringidas a la hora de llegar y captar médicos ya que las nuevas regulaciones impiden darles a los médicos bonificaciones o regalos costosos ya que son vistos como sobornos. Sin embargo, la educación no se engloba en esa área y es una herramienta más con la que cuentan los laboratorios para acercarse a los médicos brindándoles a ellos una herramienta productiva y de utilidad. Doble impacto positivo tanto para el laboratorio como para el médico.

Cambio de Paradigma:

La nueva generación está acostumbrada al manejarse de manera “*on demand*” bajo el streaming, esta tendencia poco a poco va a ir cubriendo todos los espectros de la vida, y la educación es uno de ellos. En nuestra plataforma pueden capacitarse las 24hs del día los 365 días del año, en el lugar que ellos lo deseen.

3.2 Segmento de Clientes

El segmento de clientes al que se apunta es relativamente uniforme, con cursos que pueden estar financiados por terceros o ser los mismos médicos quienes lo compran. En lo que respecta al caso de los médicos, hay dos tipos de cursos, los cursos para generalistas y los que son para especialistas. En los cursos de generalistas se van a transmitir conocimientos generales de la medicina ya que se busca abarcar un poco de todo. Los precios para estos cursos son de aproximadamente 60 dólares. Los cursos de especialistas buscan desarrollar temáticas mucho más precisos y puntuales de forma tal que los médicos que pueden producir el curso son mucho más escasos por lo que los costos de producción son mayores y en ese caso el precio es de 150 dólares por matrícula. Asimismo, vale la pena remarcar que los especialistas cobran entre 2 y 3 veces más que los médicos generalistas y se invierte muchísimo más dinero ya que los tratamientos son más costosos. En ambos grupos se apunta mayoritariamente a médicos de entre 26 y 50 años con una vocación por la educación permanente. Por otra parte, este negocio tiene un componente de financiamiento B2B siendo compañías farmacéuticas las interesadas en comprar matrículas para distribuir entre su red de visitantes médicos o para penetrar en algún nicho de medicamentos al que estén entrando siendo el médico el cliente final. Muchas veces los laboratorios utilizan estas invitaciones como una herramienta de marketing para poder establecer un contacto con el médico, y en ciertas ocasiones se realizan eventos de lanzamiento para un determinado curso, lo que permite afianzar el vínculo y darse a conocer. Las obras sociales, aseguradoras y prestadoras de servicios de salud son grandes financiadoras ya que poseen amplias plantillas de médicos que están en permanente contacto con pacientes y deben brindar las mejores soluciones posibles. Por último, tenemos a las ONG y entidades gubernamentales quienes por políticas de estado frente a determinadas enfermedades desean impulsar la capacitación en determinados temas para todos los trabajadores de hospitales públicos u médicos en general.

3.3 Relación Con Clientes

La relación con los clientes es fundamental sobre todo en el aspecto B2B, ya que las ventas B2C se realizan a través de la plataforma y la interacción con los clientes es mínima. Para una prospera relación, contamos con un departamento comercial que hace un seguimiento continuo de las relaciones con los clientes y sus necesidades. Es clave estar a la vanguardia de las últimas dinámicas de la industria para poder brindarles una solución. Todos los clientes corporativos poseen un usuario especial que les permite hacer un seguimiento pormenorizado de los cursos que realizaron los médicos a los que invitaron, cual fue el grado de avance de los mismos, quienes terminaron los cursos, el grado de satisfacción, clasificarlos por sexo, edad, geolocalización y diversas funciones más para poder evaluar cuan efectiva fue la inversión que realizaron.

Para los clientes directos, hay canales de consulta online para cubrir cualquier problema técnico u inquietud que tengan sin embargo son muy pocas las veces que se debe acudir a un inconveniente.

3.4 Canales Venta

La empresa se da a conocer a través de medios especializados de medicina y educación médica; a través de la penetración en dichos portales se generan conversiones en nuestra plataforma de los médicos individuales. Al mismo tiempo se corren campanas de SEO y SEM para lograr un mayor tráfico al sitio y generar nuevos usuarios de manera segmentada. En todo lo que son congresos de medicina o convenciones la marca cuenta con una fuerte presencia para darse a conocer y captar nuevos clientes. Asimismo, se realizan mailings permanentes a través de bases de datos propias y adquiridas a terceros para lograr un mayor alcance.

En lo que respecta a la venta corporativa se da mayormente por los vínculos del departamento comercial con ciertos laboratorios y distintos ofrecimientos que se les hacen a los mismos en función de las necesidades que se conocen.

3.5 Actividades Claves

Las mayores actividades principales aquí residen en el Networking con los distintos clientes, la organización de eventos de lanzamiento de cursos para los médicos miembros y la presencia en congresos.

Por otro lado es de suma importancia la producción de los materiales y el contenido audiovisual que se logre generar a través de los mismos así como las negociaciones con las academias para que validen los puntajes de las actividades

La experiencia del usuario es una actividad muy importante es por ello que la plataforma está diseñada de forma tal que sea muy amigable e intuitiva ya que lo que se busca es que el alumno utilice su tiempo para capacitarse o interactuar en la plataforma y no entendiendo como funciona el sistema.

3.6 Recursos claves

Esta plataforma está basada en el conocimiento de los referentes de la medicina, ya que son ellos mismos los que deben formar parte de los cursos y diagramar los mismos es necesario que se sientan parte del proyecto y estén proveyendo continuamente de material académico para tener contenidos de primera en la plataforma para ello se los contrata y se los participa de manera indirecta de las ganancias de los cursos de los cuales son parte para que tengan incentivos a actualizarlos y difundirlos.

Las sociedades médicas cumplen un rol muy importante ya que son las encargadas de emitir los puntos correspondientes a cada curso y poseen una amplia base de datos de médicos que son miembros de las sociedades. Estas sociedades pueden ser también clientes de determinados cursos que tengan interés de divulgar o sponrosear para sus miembros.

Dado que estamos hablando de una plataforma tecnológica, es muy importante el equipo de programación ya que son los encargados de mantener activa sin problemas a la plataforma y en caso de que algún usuario necesite soporte técnico brindárselo.

El equipo comercial juega un papel muy importante en este negocio ya que debe estar en la búsqueda de nuevos contratos y ventas con los clientes, es por ello que cuentan

con recursos suficientes para visitar a laboratorios, entidades gubernamentales y ONG para poder mostrar los beneficios de la plataforma con el fin de captar clientes.

El equipo de producción juega un rol fundamental ya que son los encargados de “bajar a tierra” y guñar los lineamientos e ideas del médico en un formato atractivo para la audiencia sin que se pierda el contenido del médico.

3.7 Socios Claves

En la primera etapa, el negocio se centrará en la educación médica y para ello se realizaran alianzas con las principales academias y asociaciones médicas del país, ya que son las entidades autorizadas para emitir créditos de recertificación. Asimismo, las mismas asociaciones son fundamentales para la difusión y promoción de los cursos entre sus afiliados. Por otro lado, se formaran equipos médicos de cada especialidad para que desarrollen los cursos con temáticas de actualidad para la profesión. Asimismo, los organizadores de los congresos serán un activo muy valioso para la difusión y generación de contenido entre los asistentes. En síntesis, los principales socios para llevar el proyecto a cabo son los médicos y las distintas asociaciones médicas.

3.8 Fuentes de Ingreso

La compañía monetiza mayoritariamente por la venta de matrículas para sus cursos ya sean B2C o B2B. Sin embargo, hay clientes que simplemente piden la producción de un curso para luego ellos difundirlo a través de sus plataformas o de la manera que lo deseen. Otra fuente de ingreso son los sponsoros que realizan los laboratorios en determinados casos clínicos u artículos que tienen algún interés particular de figurar, ya sea por que venden un medicamento contra esa enfermedad o porque consideran estratégico estar allí. La retransmisión de congresos online es otra fuente de ingresos que se le cobra al cliente el servicio o un fee al usuario que desea participar de la transmisión. Existe siempre la posibilidad de vender publicidad en el sitio sin embargo no está dentro de los planes de la compañía hoy en día. El día de mañana la idea es que se transforme en un gran ecosistema y que los ingresos no solo provengan de la

educación sino también de los servicios integrados que brindara la plataforma como son las consultas entre especialistas o pacientes, la base de datos de medicamentos, las historias clínicas, la venta de seguros por mala praxis o inclusive la organización misma de congresos.

4. Plan de marketing

Las acciones de marketing son fundamentales en lo que hace al posicionamiento de una marca o un servicio medianamente disruptivo o innovador. La comunicación en este proyecto es fundamental, ya que la industria posee usos y costumbres muy definidos y establecidos a los cuales hay que adaptarse si uno quiere penetrar en el mercado. Esta plataforma además de focalizarse en la educación a distancia es una herramienta indirecta de comunicación y marketing para los laboratorios y sociedades médicas ya que es un canal adicional de interacción con los profesionales. Tal como se mencionó anteriormente el mercado objetivo de Mantrical son los médicos jóvenes principalmente menores de 40 años que poseen una gran afinidad con la tecnología y la misma no va a ser un cambio tan disruptivo en sus vidas.

4.1 Posicionamiento

En la primera etapa se hará mucho hincapié en la incorporación de los referentes de cada especialidad para generar un efecto cascada e incorporar a los médicos con menos experiencia que siguen los pasos de sus respectivos referentes. Una vez incorporados estos médicos que le brindaran legitimidad y validación al proyecto, se comenzara a visitar laboratorios y compañías vinculadas a la industria farmacéutica

para presentarles la herramienta y las ventajas que la misma puede tener tanto para el posicionamiento de sus marcas, como para el desarrollo profesional de los médicos y la contribución a la mejora del sistema de salud. Estos contactos se darán de manera personal haciendo hincapié en que la plataforma trabaja y esta validada con los referentes de cada área lo que garantiza la excelencia académica.

En una segunda etapa de mayor madurez con una masa crítica de usuarios considerables, se realizarán acuerdos con congresos para la posterior digitalización y comercialización de los mismos en formato curso, avalados por las sociedades médicas. Esta herramienta les va a permitir a los distintos congresos perdurar en el tiempo y generar una fuente de ingresos adicional al evento presencial que se realiza por única vez. Por otro lado, se realizaran acuerdos con universidades y centros de salud para crearles y gestionarles campus virtuales dentro de la misma plataforma con contenido taylor-made para sus profesionales.

4.2 Escala

Mantrical proyecta posicionarse como el referente en educación médica a distancia para Latinoamérica por lo que la expansión se prevé en tres etapas bien marcadas. En una primera instancia el foco se centrará en Argentina donde se poseen las mayores ventajas comparativas en términos de relacionamiento con los médicos y llegada a los potenciales clientes así como un conocimiento de la plaza y sus tecnicismos. Una vez consolidada dentro del territorio comenzara una lenta expansión hacia países limítrofes con los cuales hay una marcada cercanía en términos de negocios e idioma (dejando a Brasil como un mercado aparte), cabe remarcar que en estos países el mercado potencial no es de gran calibre pero sin embargo presentan escasa competencia por lo que resultan mercados atractivos para entra primeros. En una última instancia se apuntará a Centro América con el foco puesto en el mercado mexicano que por su volumen de negocios resulta el más atractivo de la región de habla hispana. Siempre y cuando el plan de crecimiento sea sustentable por sí mismo en esta última etapa se piensa en integrar a Brasil y el idioma portugués dentro de la oferta de opciones.

4.3 Producto

Mantrical es una plataforma digital cuyo objetivo principal es brindarles a los médicos un canal de capacitación on-demand para mejorar la atención de los pacientes y mantenerse actualizados con las últimas novedades. Dado que la plataforma busca interactuar con varios actores del ecosistema de la salud, la misma estará pensada con funcionalidades para cada uno de ellos;

Sponsor (Laboratorio/Obra Social/ONG/Sociedad médica):

Dado que Mantrical está pensada como una herramienta para que los financiadores de actividades puedan utilizarla como una acción de comunicación, se diseñó un portal específicamente para ellos en el cual podrán supervisar el grado de avance en los cursos de los médicos que invitan, el nivel de satisfacción de los mismos, los cursos en los que se inscribe, generar invitaciones a partir de allí y saber si los médicos usaron los mismos o no. Todas estas herramientas fueron pensadas para que el cliente no pierda tiempo en generar estadísticas y pueda ver el impacto real de la inversión que realizaron.

El contacto presencial con el medico no lo van a poder remplazar nunca, pero en los tiempos digitales que corren contar con una herramienta que les permita estar interacción con ellos es fundamental. Mantrical ofrece como un servicio adicional a los clientes la comunicación (customizada en función de las necesidades del mismo) con los médicos en caso de que los laboratorios deseen desligarse de tareas tediosas para ellos. Una vez dentro de la plataforma cualquier inconveniente técnico será resuelto por el equipo de Mantrical y se realizaran reuniones periódicas con el cliente para ajustar las acciones tendientes a optimizar el recurso invertido.

Alumno (medico):

El portal diseñado para el médico cumple con las funcionalidades de un campus educativo; En el mismo podrá registrarse a cursos (ya sea pagando los mismos o recibiendo invitaciones de algún sponsor), descargar los certificados de aprobación de los mismos, ver el grado de avance de cada curso que está realizando, interactuar en foros con los diferentes usuarios, segmentar cursos por temáticas de su interés, acceder a casos clínicos complementarios, noticias de actualidad y material bibliográfico de su interés.

Socio Académico (Médicos o Sociedades médicas):

El partner académico es de suma importancia para la plataforma es por eso que nos parece vital que cuente con un espacio diseñado especialmente para él. En el mismo va a poder ver todos los cursos que son de su autoría, cuántos alumnos lo están cursando, el grado de satisfacción de los mismos, comentarios sobre el contenido, participar en foros de discusiones con los alumnos para aclarar dudas que puedan tener, subir material complementario al curso y ver la cantidad de médicos que obtuvieron el diploma de finalización. Este último ítem es crucial ya que los cursos van a otorgar créditos de recertificación de las sociedades médicas por lo que estas últimas necesitan saber quién finalizo o no el curso para validar los créditos

4.4 Política de Promoción

El segmento de mercado está bien definido y al ser un producto para una industria madura como lo es la industria de la salud los canales de promoción en los cuales hay que estar presente son claros y definidos. El lanzamiento se focalizará en los laboratorios y grandes prestadores de la salud local, realizando eventos propios y participando en eventos de terceros, en los mismos se buscara posicionar la marca dándole visibilidad a la idea y al proyecto así como a las ventajas que esta plataforma tiene para los médicos y sponsors. Por otro lado, se asistirá a los congresos presenciales con el objetivo de registrar usuarios y promocionar el contenido existente

en la plataforma.

Como toda plataforma digital el canal online ocupara un canal preponderante sobre todo al momento de la expansión regional en donde las campanas de SEO y SEM jugaran un factor clave. Las redes sociales estarán manejadas por una agencia de comunicación especializada en la industria de la salud para despertar el interés de los médicos. El contenido académico gratuito va a estar presente en la estrategia de comunicación, así como un newsletter semanal con las últimas novedades y tendencias de la industria con el objetivo de fidelizar al médico dentro de nuestra plataforma y que no sea simplemente una visita esporádica para realizar algún curso puntual. No debería descartarse al comienzo ofrecer ciertos cursos de manera gratuita a modo que el cliente pueda testear la plataforma

En otra vertical de promoción, se realizaran reuniones con distintas universidades para promocionar el sitio dentro de las carreras médicas y afines para dar a conocer la plataforma entre los futuros graduados inclusive con invitaciones gratuitas a participar.

4.5 Precio

La estrategia de precio será agresiva y accesible para el común denominador de los médicos. El objetivo principal es acaparar la mayor cantidad de usuarios pagos posibles y que realicen cursos de manera sistemática. Los cursos de especialidad tendrán un precio promedio de 80U\$s mientras que los cursos para generalistas rondaran los 40U\$s para lo que hace a la venta B2C. En un futuro en donde se genere una biblioteca de material con volumen, la intención es generar una especie de abono estilo streaming.

En caso de que el cliente sea un laboratorio se realizan descuentos sustanciales que varían del 20% al 50% según la cantidad solicitada por el cliente.

Por otro lado se tejerán acuerdos con sociedades médicas para ofrecer descuentos a sus socios y proveerlos de material de interés para sus respectivas temáticas.

5. Operaciones

Las operaciones del negocio son de vital importancia para el éxito y sustentabilidad del mismo a lo largo del tiempo. Al tratarse de un negocio digital, se debe integrar los espacios físicos con los espacios virtuales ya que gran parte del equipo trabaja de manera remota pero el mismo debe estar integrado a la nube que hostea los desarrollos y distintas actualizaciones. Gran parte del trabajo de los cursos lo ejecuta el socio académico diseñando el contenido de los programas y luego el equipo de producción de Mantrical se ocupa de digitalizarlo y transformarlo en un curso adhoc para la plataforma.

La empresa cuenta con una oficina en el barrio de Belgrano, la cual utiliza para sus reuniones sin embargo la mayoría de las mismas se realizan de manera virtual.

5.1 Verticales operativas

Comercial: Mantrical cuenta con un equipo que posee una vasta trayectoria en lo que hace a la comercialización y venta de productos de toda índole con especial experiencia en lo que hace a contenidos multimedia. Este equipo será el encargado de trazar la estrategia de ventas, las visitas a los laboratorios y el posterior seguimiento de las negociaciones hasta el cierre de las mismas. La principal función del mismo es buscar y retener clientes.

Comité Médico: Este equipo se encargará de supervisar el desarrollo del material académico así como de validar su contenido, realizar sugerencias en los temas de actualidad médica, seleccionar a los mejores especialistas para la realización de cada curso y llevar adelante las relaciones con las sociedades médicas para lograr los avales de las mismas.

Marketing y Comunicación: La manera en la que se interactúa con los médicos es vital para que sientan que se habla el mismo idioma que ellos y que es una plataforma diseñada por y para médicos. Se contratará una agencia especializada en la materia para posicionarse dentro de la comunidad médica y hacerles llegar a los usuarios el contenido actualizado de una manera que se genere fidelidad por parte de los mismos

Finanzas: Aquí se van a definir los lineamientos financieros de la empresa, la posibilidad de gasto, contratación e inversión según lo aprobado en el plan de negocios para cada año. Asimismo, serán encargados del pago de sueldos, llevar la contabilidad al día, evaluar la viabilidad de cada proyecto y administrar las inversiones.

Operaciones: Los empleados pertenecientes a esta área estarán encargados de la producción audiovisual de los materiales, su posterior digitalización y subida a la plataforma. Deberán velar por la interacción de los médicos con el equipo de producción. Asimismo, serán los encargados de coordinar los desarrollos con el área de programación.

Programación: Se contratará un software Factory para el desarrollo de la plataforma y eventualmente sus mejoras. Habrá dentro del equipo un CTO que será el encargado de mantener la plataforma funcionando a diario, así como de cualquier cuestión que surja del funcionamiento.

Contabilidad: La empresa va a estar radicada en USA para facilitar el fondeo y por cuestiones impositivas tendrá una subsidiaria en los países donde opere, esto estará a cargo de un estudio contable que maneje la sinergia entre las distintas sociedades.

Legal: Se contratará un estudio de abogados para la estructuración de la compañía, el desarrollo de los contratos con los médicos y las futuras rondas de inversión

5.2 Proceso operativo

Para el desarrollo de cada curso interactuarán casi todas las verticales de la empresa y el proceso se vería de la siguiente manera;

1. Solicitud de un cliente de presupuesto para el desarrollo de un curso al área comercial
2. Evaluación de la solicitud y cotización con los especialistas que se deberían involucrar así como la gestión de los avales con las sociedades en caso de requerirlo
3. Diseño del contenido y temáticas del curso
4. Aceptación por parte del cliente
5. Desarrollo del material por parte de los médicos y producción con el equipo de operaciones
6. Preparación del plan de marketing y comunicación del mismo
7. Finalización de la producción con el material listo para ser subido
8. Lanzamiento con invitación online a todos los médicos invitados al curso

6. Inversión inicial y estructuración

El Proyecto se inició con una primera ronda de inversión de 260.000u\$s para poner en marcha la empresa y comenzar a generar ingresos con el objetivo de realizar una segunda ronda para acelerar la expansión. Dicha inversión inicial fue destinada al desarrollo de la plataforma, la contratación de los empleados, constitución de las sociedades, inversión en marketing y posicionamiento, así como en el desarrollo y producción de material académico. Al ser un proyecto que principalmente se dedica a desarrollar contenido on-demand y dados los vínculos con la industria en la cual se piensa operar, se espera comenzar a facturar desde el primer año.

Los ingresos se estiman provendrán principalmente de la vertical “especialistas” ya que es el segmento en el cual más dinero invierten los laboratorios dada la demanda de ciertas enfermedades y el mayor egreso se dará en el desarrollo de los cursos.

En lo que hace a la estructuración, el proyecto se pensó para ser financiado a través de fondos de inversión por lo que se estructurara con una LLC radicada en USA que será la propietaria del software y operara las transacciones de norte americana. Por otro lado contara con una SRL que será subsidiaria aquí para las transacciones locales.

En el primer año el foco estará puesto en la Argentina para captar la mayor cantidad de miembros posibles y generar aquí el material de cursada dado que los profesionales del país son altamente reconocidos en el exterior y los costos de producción son muy bajos en relación a los demás países. A partir del segundo año la idea es comenzar a posicionarnos en los distintos países de LATAM llegando a 7 países en el tercer ejercicio

6.1 Proyecciones y supuestos

GENERAL PRACTITIONERS		Consolidado		
1. Courses		Year 1	Year 2	Year 3
N° Yearly new courses [premiere]		15	20	30
N° Cumulative e-courses [vigentes]		15	35	65
Library (cursos vigentes no estreno, mas de 1 año de publicados)		0	15	35
2. Membership				
Participating countries		1	4	7
GP's Total number , territory		80,000	304,450	366,498
% Memberships		10.00%	6.26%	8.05%
N° expected members by end of the year (Freemium)		8,000	19,070	29,495
% matriculation		45.00%	40.61%	47.91%
Total matriculations (B2B+B2C)		3,600	7,743	14,130
3. B2B Sales				
Pack 100		5	10	16
Pack 200-300		4	7	11
Pack 300-500		4	7	9
Pack 500-700		0	2	5
Pack 700-900		0	0	2
Pack 1000		0	0	0
Matriculations b2b		3100	6750	12550
B2B INCOME		\$135,600	\$289,150	\$516,550
4. B2C Sales				
Single Course Matriculation		500	993	1580
B2C 1 MATRICULATION INCOME		\$30,000	\$59,593	\$94,778
4.1 Annual subscription (more than 1y published)				
Bronze (up to 3 courses annually)		0	324	501
Gold (up to 5 courses annually)		0	286	442
Silver (up to 10 courses annually)		0	191	295
Platinum (up to 20 courses annually)		0	0	221
Black (unlimited)		0	0	124
Subscription Income		\$0	\$189,265	\$571,462
TOTAL INCOME GENERALIST		\$165,600	\$538,007	\$1,182,790

SPECIALISTS	Consolidado		
	Year 1	Year 2	Year 3
1. Courses			
N° Yearly new courses [estrenos]	8	12	16
N° Cummlate e-courses [vigentes]	8	20	28
Library (cursos vigentes no estreno, mas de 1 año de publicados)	0	8	12
2. Membership			
Participating countries	1	4	7
Target GP's Total number , territory	25,000	94,800	145,756
% Memberships	8.00%	9.27%	11.64%
N° expected members by end of the year (Freemium)	2,000	8,784	16,973
% matriculation	80.00%	61.54%	59.40%
Total matriculations (B2B+B2C)	1,600	5,406	10,082
3. B2B Sales			
Pack 100	3	11	16
Pack 200-300	3	6	10
Pack 300-500	1	4	5
Pack 500-700	0	1	3
Pack 700-900	0	0	0
Pack 1000	0	0	1
Matriculations b2b	1,450	4,800	8,900
B2B INCOME	\$237,750	\$763,500	\$1,334,500
4. B2C Sales			
Single Course Matriculation	150	606	1182
B2C INCOME	\$30,000	\$121,181	\$236,384
4.1 Anual subscription (more than 1y published)			
Bronze (up to 3 courses anually)	0	0	289
Gold (up to 5 courses annually)	0	0	187
Silver (up to 10 courses annually)	0	0	0
Platinum (up to 20 courses annually)	0	0	0
Black (unlimited)	0	0	0
SUBSCRIPTION INCOME	\$0	\$0	\$305,177
TOTAL INCOME SPECIALISTS	\$267,750	\$884,681	\$1,876,062

6.2 Gastos de estructura consolidados

	Year 1	Year 2	Year 3
	Total	Total	Total
CEO	-\$18,000.00	-\$31,500.00	-\$55,125.00
CFO	-\$10,200.00	-\$17,850.00	-\$31,237.50
Comercial VP	-\$9,000.00	-\$15,750.00	-\$27,562.50
COO	-\$12,000.00	-\$21,000.00	-\$36,750.00
CMO (Marketing portal & Courses)	-\$5,400.00	-\$9,450.00	-\$16,537.50
CML Institutional relationship doctor	-\$5,100.00	-\$8,925.00	-\$15,618.75
Medical Director	-\$12,000.00	-\$21,000.00	-\$36,750.00
Management	-\$71,700.00	-\$125,475.00	-\$219,581.25
Assistant	\$0.00	\$0.00	-\$10,000.00
Students'mngnt	-\$3,000.00	-\$5,250.00	-\$9,187.50
Institutional Medical PPRR	-\$3,600.00	-\$6,300.00	-\$11,025.00
CPA buffet	-\$2,580.00	-\$4,515.00	-\$7,901.25
Administrative Expenses/ Legal	-\$11,200.00	-\$19,600.00	-\$34,300.00
Administrative Services	-\$20,380.00	-\$35,665.00	-\$72,413.75
CTO	-\$12,000.00	-\$21,000.00	-\$36,750.00
Programing Platform Expenses	-\$5,000.00	-\$8,750.00	-\$15,312.50
Web Design	-\$6,500.00	-\$11,375.00	-\$19,906.25
Marketing & Advertising	-\$1,500.00	-\$2,625.00	-\$4,593.75
Content Manager	-\$4,000.00	-\$7,000.00	-\$12,250.00
Soft/ Programming/ Content	-\$29,000.00	-\$50,750.00	-\$88,812.50
Office rental & Expend.	\$0.00	-\$8,000.00	-\$14,000.00
Conectivity	\$0.00	-\$2,000.00	-\$3,500.00
Servers - Datacenter	-\$7,800.00	-\$13,650.00	-\$23,887.50
Mobile	-\$300.00	-\$2,100.00	-\$3,675.00
General & Admin. Expenses	-\$8,100.00	-\$25,750.00	-\$45,062.50
Movilidad management-	\$0.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Representation Expenses	-\$3,000.00	-\$5,250.00	-\$9,187.50
Business Trips LATAM	\$0.00	\$10,000.00	\$17,500.00
Business trips USA - EUROPA (Expansion -convenios)	\$0.00	\$0.00	\$20,000.00
Trips/PPRR/General Expenses	-\$3,000.00	\$5,750.00	\$29,312.50
OPEX TOTAL	-\$132,180.00	-\$231,890.00	-\$396,557.50

6.3 EE.RR Consolidado (Especialistas + Generalistas) a 3 años:

	Year 1		Year 2		Year 3
Revenues	\$433,350		\$1,422,688		\$3,058,852
Cost of Goods Sold	-\$199,375	46%	-\$363,750	26%	-\$556,875
Gross Margin	\$233,975	54%	\$1,058,938	74%	\$2,501,977
Fees Medical Team	-\$86,670		-\$246,685		-\$436,443
Comercial Expenditures	-\$12,869		-\$58,242		-\$137,609
Selling Fees	-\$11,201		-\$31,580		-\$55,532
Opex	-\$132,180		-\$231,890		-\$396,558
EBITDA	-\$8,944	-2%	\$490,543	34%	\$1,475,837
Courses Amortization	-\$113,125		-\$275,625		-\$431,875
Soft & Platf. Amortization	-\$7,560		-\$17,560		-\$47,560
Brand & Mkt Amortization	-\$317		-\$983		-\$1,650
EBIT	-\$129,946	-30%	\$196,374	14%	\$994,752
Service Agreement SRL-LLC	-\$31,300		-\$54,775		-\$95,856
II.BB. Tax	-\$11,201		-\$31,580		-\$55,532
Deb. Bcarios. Tax	-\$4,480		-\$12,632		-\$22,213
Income Tax	-\$28,189		-\$104,167		-\$199,058
Whitholding Tax	-\$12,000		-\$48,472		-\$216,625
Income Tax & Others Taxes	-\$55,870	13%	-\$196,850	14%	-\$493,426
Net Income	-\$185,816	-43%	-\$476	0%	\$501,325

6.4 Cash Flow consolidado a 3 años

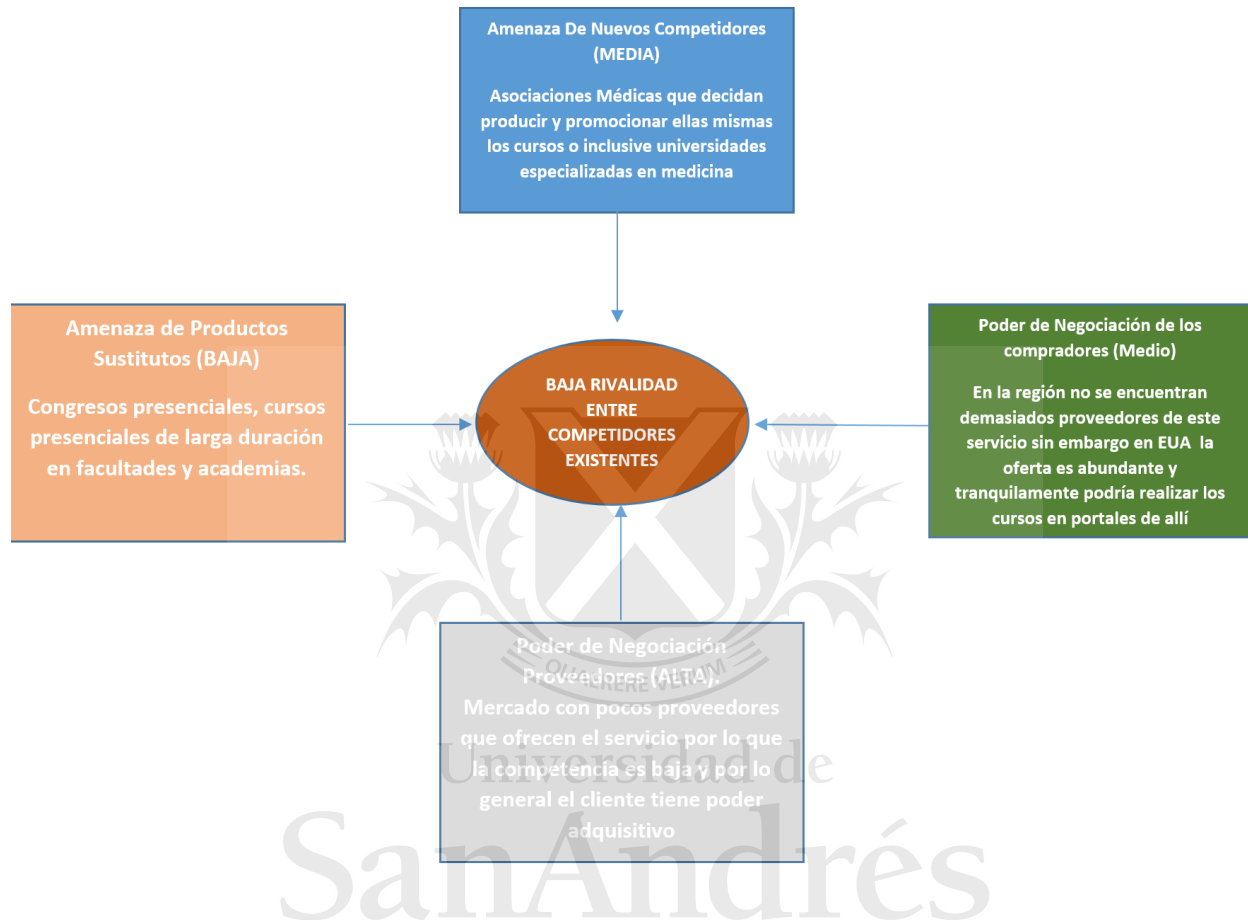
	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3
Opening Balance	\$260,000.00	\$260,000.00	\$147,885.74	\$371,577.87
Revenues		\$233,975.00	\$1,058,938.35	\$2,501,976.97
Net Revenue (Gross Margin)	\$0.00	\$233,975.00	\$1,058,938.35	\$2,501,976.97
Others				
Expenditures		-\$298,789.26	-\$765,246.22	-\$1,519,566.70
Opex & operating Costs	\$0.00	-\$242,919.13	-\$568,395.82	-\$1,026,140.29
Income Tax & Others Taxes	\$0.00	-\$55,870.14	-\$196,850.40	-\$493,426.41
Net Cash Flow		-\$64,814.26	\$293,692.13	\$982,410.26
Capex		-\$47,300.00	-\$70,000.00	-\$170,000.00
Free Cash Flow	\$260,000.00	-\$112,114.26	\$223,692.13	\$812,410.26
Closing Balance	\$260,000.00	\$147,885.74	\$371,577.87	\$1,183,988.13
DCF	\$260,000.00	-\$89,733.05	\$179,036.78	\$650,229.92



San Andrés

7. Metodología

7.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter



7.2 Matriz FODA

Fortalezas:

Estrechos vínculos con sociedades médicas, equipo de médicos referentes en cada especialidad quienes proveen de material de vanguardia y las ultimas temáticas médicas. Producción audiovisual de vanguardia, acuerdos para emitir créditos por actividades.

Oportunidades:

Potencial reglamentación legal de la obtención de créditos para médicos, generar un

ecosistema para luego ofrecer otros servicios de medicina que permitan a los médicos monetizar, generar una gran base de datos con la posibilidad que de explotarla. Nuevas leyes de compliance que no permiten más a los laboratorios otorgar regalos u gratificaciones, entrada en el mercado de una generación acostumbrada a los servicios “on demand”. Necesidad de los médicos de mantenerse actualizados siempre.

Debilidades:

Los médicos están acostumbrados a recibir todo pago por parte de los laboratorios y no ser ellos quienes toman la iniciativa y menos aún de pagar. Mayoría de la fuerza laboral de la industria no son nativos tecnológicos y están muy apegados a prácticas tradicionales de la industria; aversos al cambio de paradigma.

Amenazas:

Entrada en el mercado latinoamericano de proveedores CME de habla inglesa que ya están consolidados en sus países y tienen mayores economías de escala así como material. Decisión de los laboratorios de ofrecer ellos mismos la capacitación a través de portales propios. Impulso por parte de las sociedades médicas de capacitar a los médicos a través de soluciones propias en vez de tercerizarlo. No lograr generar el cambio de paradigma en una industria tan apegada a los usos y costumbres.



8. Escalabilidad

El mercado de la educación online tal lo vimos más arriba es una oportunidad en sí misma, con muchas plazas por conquistar y una cantidad de médicos monstruosa por fidelizar. Sin embargo, en una segunda etapa una vez consolidada la vertical de educación médica sería interesante explorar la posibilidad de recrear un ecosistema en donde se integren las distintas funciones que cumplen los médicos hoy por hoy en la vida real. Esto podría lograrse una vez que hay un caudal de usuarios registrados en la plataforma que interactúan de manera fluida con la misma y deseen agregar algún servicio a sus pacientes. De esta manera incorporando ciertos servicios como las consultas a distancia o las historias clínicas electrónicas se está incorporando indirectamente a pacientes dentro de la plataforma lo que abrirá el espectro de negocio aún más. En esta vertical el target principal van a ser los médicos y el servicio para ellos no representaría ningún costo, ya que la consulta se la pueden traspasar al paciente; sin embargo, no habría que descartar la posibilidad de que algún laboratorio decida financiarle a sus médicos habituales el uso de estos servicios y los mismos no tengan costo para el paciente. Este tipo de servicios pueden ayudar a solucionar a los médicos muchos inconvenientes como es el ausentismo de los pacientes o la gestión de los turnos tanto como para el médico así como para el cliente. Por otro lado estos servicios pueden ser de sumo interés para las obras sociales o prepagas que podrían ahorrarse millones de pesos en las consultas a domicilio por síntomas que se pueden diagnosticar a la distancia. La digitalización de historias clínicas, no solo brinda al médico la posibilidad de ordenarlas y evaluar mejor la evolución de cada caso sino que también otorga la posibilidad al paciente de acceder a la misma donde quiere y como quiere facilitando el diagnóstico y la atención del mismo. Hoy por hoy en un mercado con una tasa de penetración de Smartphone de casi el 90% en el país el mercado al que se puede acceder es inmenso y en constante crecimiento brindando valor agregado tanto para el médico como para el paciente ya que repercute en una mejor atención a estos últimos.

En lo que hace a los desarrollos de telemedicina, la empresa podría considerar por desarrollarlos in-house o integrar proveedores ya existentes a través de API's a su plataforma estableciendo un esquema de revenue share. La elección de la educación

en una primera etapa no fue librada al azar, ya que la idea es construir una marca legitimada por los profesionales de la salud a nivel regional y una vez que esos referentes de cada temática u especialidad sean parte del proyecto, la plataforma será más atractiva para integrar el servicio de terceros. El caudal de médicos es fundamental para que ellos mismos sean quienes vuelquen a sus pacientes a la utilización de este servicio y funcionen como agentes comerciales de Mantrical.

9. Conclusiones

El Mercado al que se busca penetrar es inmenso y tiene un potencial de crecimiento exponencial. La necesidad para **mantenerse actualizados** de los médicos es concreta y en algunos países inclusive una **obligación**. La nueva generación de médicos está acostumbrada a la **tendencia on-demand** y teniendo en cuenta el éxito que tuvieron ciertas plataformas de streaming la oportunidad de negocio es clara. Mantrical viene a ofrecer una nueva alternativa para que los **laboratorios se comuniquen e interactúen** con sus médicos al mismo tiempo que se les brinda un servicio de capacitación útil para ellos. Los **congresos son cada vez menos accesibles** en términos económicos y de tiempo que insumen para la mayoría de los médicos y es allí donde reside la oportunidad de Mantrical para posicionarse como una empresa de educación a distancia de prestigio a nivel latinoamericano y eventualmente consolidarse como una prestadora de servicios integrales para el ecosistema de salud.

10. Bibliografía y Herramientas de Análisis

General:

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Cambridge: Harvard Business Review.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. New Jersey: John Wiley & Sons.

William Bygrave, A. Z. (2010). My Opportunity: Why will or won't this work. Boston: The New Business Road Test. Prentice Hall.

SULTAN, F. (1991). Marketing Research. Cambridge: Harvard Business Review.

WILLIAM BYGRAVE, A. Z. (2010). "The entrepreneurial process".

Del Sector:

IADB&BID. (2019). Educación y Salud, ¿Los Sectores Del Futuro?
https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Educaci%C3%B3n_y_salud_los_sectores_del_futuro_versi%C3%B3n_interactiva.pdf

Zion Market Research. (18 September 2018). Medical Education Market Fostering To Reach USD 36.20 Billion by 2022.
<https://www.zionmarketresearch.com/news/medical-education-market>

ACCME. (2018). Annual Data Reports
<http://www.accme.org/publications/annual-data-reports>

Market Data Forecast. Telemedicine market value in Latin America in 2018 and 2023 (in billion U.S. dollars).

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/800293/telemedicine-market-value-latin-america/>

Statista. Global telemedicine market size from 2015 to 2021 (in billion U.S. dollars).

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/671374/global-telemedicine-market-size/>

Roland Berger. Global digital health market from 2015 to 2020, by major segment (in billion U.S. dollars).

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/387867/value-of-worldwide-digital-health-market-forecast-by-segment/>

