

Course : Entrepreneurship

Lecture 9: Building Your Pro Forma

Lecturer: Khriselle Anne G. Castillo

Panimula

- Ang pro forma financial statements ay gabay kung kikita at tatagal ang isang negosyong sisimulan.
- Bagama't puwedeng kumuha ng accountant, mahalaga na nauunawaan ng lead entrepreneur ang 'mga numero'.
- Tatlong pangunahing pahayag ang dapat 'master': Income Statement, Cash Flow, at Balance Sheet.
- Layunin ng leksiyong ito na gawing praktikal at sunod-sunod ang pagbuo ng mga projection mula 'zero history'.
- Pagkatapos nito, mas malinaw mong maikukuwento ang modelo ng negosyo—sa sarili, sa team, at sa mga investor.

Mga Layunin sa Pag-aaral

- Maunawaan ang papel ng Income Statement, Cash Flow, at Balance Sheet sa bagong venture.
- Matukoy ang karaniwang pagkakamali sa financial projections at paano ito maiiwasan.
- I-apply ang Build-Up Method para sa kita at gastos gamit ang 'typical day'.
- Gamitin ang Comparable Method para balidahin ang assumptions laban sa industry benchmarks.
- Maisama sa iisang kuwento ang monthly projections, seasonality, at financing needs.

Karaniwang Pagkakamali (1/3)

- Hindi nauunawaan ang revenue drivers (traffic, conversion, basket size, frequency).
- Masyadong mababa ang estima sa gastos (lalo na sa headcount at marketing upang makakuha at magpanatili ng customer).

Karaniwang Pagkakamali (2/3)

- Maling inaasahan ang bilis ng pagpasok ng kita (may lead time bago kumita).
- Kulang o walang comparables (hindi maipaliwanag kung bakit 'lampas-industry' ang margins).

Karaniwang Pagkakamali (3/3)

- Top-down na forecast (hal. '3% ng market') imbes na bottom-up na customer acquisition at unit economics.
- Minamaliit ang oras para magsara ng financing; nauuwi sa cash crunch.

Financial Statements: Mabilisang Pagsilip

- Income Statement: performance sa takdang panahon (revenue – expenses = net income).
- Cash Flow Statement: galaw ng salapi; binabawi ang non-cash (hal. depreciation).
- Balance Sheet: snapshot ng assets, liabilities, equity; dapat laging 'balanced'.
- Magkaibang tanaw bawat pahayag; magkakasama, buo ang larawan ng ekonomika ng negosyo.

Income Statement Essentials

- Top line: kita ayon sa produkto/serbisyo.
- Bawas: COGS, SG&A/marketing, depreciation, interest, taxes.
- Bottom line: net income (hindi laging katumbas ng cash).
- Gamitin ang common-size (% of revenue) para ihambing sa industry.

Cash Flow Essentials

- Nakasentro sa aktwal na cash in / cash out (operating, investing, financing).
- Maring magkaroon ng profit pero negatibong cash (AR, inventory, capex).
- Pinakamalinaw dito ang timing ng pangangailangang puhunan.

Balance Sheet Essentials

- Assets (cash, AR, inventory, PP&E), Liabilities (AP, utang), Equity (paid-in + retained).
- Sales on credit → AR; vendor terms → AP; capex → depreciation sa income, cash out sa cash flow.
- Retained earnings = prior RE + net income – dividends (huwag 'pang-balancing plug').

Build-Up Method: Overview

- Hatiin ang problema: simulan sa 'typical day'.
- Tukuyin ang sources of revenue at drivers (traffic, conversion, basket size, frequency).
- I-project ang COGS at OPEX sa nararapat na time frame.
- I-multiply sa # of operating days → annual view; i-refine nang paulit-ulit.

Kita: 'Typical Day' Worksheet

- Listahan ng produkto/serbisyo, presyo, at inaasahang units/visitor pattern.
- Kalkulahin ang daily revenue per category at total.
- Sensitivity: ano ang epekto ng +/- sa traffic, conversion, at basket size?

Pag-validate ng Assumptions

- Primary research: kausap ang customer, vendor, store counts, trade shows.
- Secondary research: industry reports, public comps, associations.
- Iterate hanggang 'comfortable' at may empirical basis ang inputs.

Mula Daily → Monthly → Taunan

- Seasonality: mas kapaki-pakinabang ang monthly sa unang 24 buwan.
- I-factor ang launch lag (pre-revenue months).
- I-reconcile sa capacity ramp at marketing calendar.

COGS: Paano Tantiya

- Gamitin ang gross margin per category; i-benchmark sa comps.
- Halimbawa: mababang margin sa discount retail; mas mataas sa specialty/premium.
- Overall GM = weighted average; huwag basta 'rule-of-thumb' lang.

Operating Expenses (OPEX)

- Rent, suweldo, benefits, marketing, utilities, dues, travel, depreciation, iba pa.
- Gumawa ng headcount at marketing spend tables na detalyado.
- 'Devil in the details': bantayan ang tunay na labor hours at shifts.

Headcount Planning

- I-layout ang store hours/operations at minimum staffing per shift.
- Suriin ang peak vs. off-peak; i-compute ang weekly at yearly wages.
- I-adjust benefits at training cost; i-sync sa sales ramp.

Preliminary Income Statement

- Ilapat ang annualized daily sales, COGS, at OPEX.
- Compute: Gross Profit, Operating Income, Taxes, Net Income.
- Gumawa ng common-size para sa mabilis na benchmarking.

Comparable Method: Overview

- Ibalida ang projections laban sa industry at benchmark firms.
- Halimbawa ng metric: sales per square foot, average ticket, gross margin.
- Ipaliwanag ang pagkakaiba (pricing, mix, operating model).

Key Metrics & Benchmarks

- Sales per customer / ticket size; sales per employee; inventory turns.
- Operating expense ratio; contribution margin; CAC vs. LTV (kung applicable).
- Gamitin para sa scenario at contingency planning.

Scenario Analysis

- Best / base / worst cases sa traffic, conversion, at margins.
- Stress test: mas mabagal na ramp, mas mataas na gastos, o shock sa demand.
- Tukuyin ang 'break points' at triggers para mag-adjust ng plano.

Pag-iintegrate ng Tatlong Pahayag

- Income → Balance Sheet (AR, inventory, PP&E, RE) → Cash Flow.
- Cash from financing/uses bumabalik sa Balance Sheet.
- Intindihin ang interlocks para maiwasan ang cash surprises.

Monthly Projections & Seasonality

- Year 1–2: buwan-buwan dahil dito pinakamadaling madapa ang bagong venture.
- Planuhin ang staffing, inventory, at promos para sa peak months.
- Year 3–5: taunang level na sapat para sa long-term vision.

Year 1 Nuances (Pre-Revenue)

- Ipakita ang gastos bago ang unang benta (lease, build-out, training).
- Huwag magpakita agad ng sales; realistic na lead time ang mahalaga.
- I-stage ang capex at hiring ayon sa construction/launch timeline.

Balance Sheet: Mga Dapat Iwasan

- Maling treatment ng capex (dapat depreciation, hindi one-time expense).
- AR/AP timing: may epekto sa cash kahit 'profitable'.
- Huwag 'i-plug' ang retained earnings para lang mag-balance.

Cash Flow & Financing Need

- Gamitin ang cash flow para tukuyin ang 'cash trough' (pinakamababang posisyon).
- Ito ang base ng halagang dapat buhatin (equity/debt) + buffer.
- I-map ang sources/uses at covenant/terms sensitivity.

Magkano ang Dapat Itaas?

- Base sa peak cash deficit + contingency (hal. 10–20% buffer).
- Iwasan ang sobrang dilution o sobrang utang na pumipigil sa flexibility.
- I-phase ang milestones upang ma-de-risk ang susunod na raises.

Pagsulat ng Financial Narrative (2–3 pgs)

- Overview ng modelo at key assumptions.
- Income Statement: drivers, seasonality, gastos na may bigat (rent, interest, salaries).
- Cash Flow: equity/debt infusions, AR/AP terms, capex.
- Balance Sheet: inventory levels, PP&E, liabilities na critical.

Ratios & Operating Cadence

- Gross/Net margin, OpEx %, cash runway, payback period.
- Weekly metric review; monthly reforecast vs. latest actuals.
- Quarterly strategy check laban sa benchmarks.

Praktikal na Paalala

- Huwag abusuhin ang salitang 'conservative'—patunayan sa datos.
- I-double count ang gastos ng growth (headcount, infra, marketing).
- Bottom-up lagi ang akma sa investor due diligence.

Mini-Checklist: 'Own the Numbers'

- Na-validate ba ang traffic, conversion, basket size?
- Aligned ba ang margins at OpEx sa industry/comps?
- Na-stress test ba ang cash at financing timeline?
- Naiugnay ba ang 3 statements at naiwasan ang 'plugs'?

Buod (Summary)

- Ang pro forma ay hindi lang spreadsheet—ito ang kuwento ng viability.
- Build-Up + Comparables → mas makatotohanan at maipagtatangol na projections.
- Integrated monthly statements sa Year 1–2 ang susi laban sa cash shocks.
- Laging i-iterate: datos → aral → ayos → ulit.

Mga Tanong sa Pagmumuni (Reflection)

- Ano ang pangunahing sources of revenue mo at paano mo maiimpluwensyahan ang bawat driver?
- Anong comps/benchmarks ang pinakamakabuluhan at bakit?
- Ano ang three biggest sensitivities sa modelo at paano mo sila imo-monitor buwan-buwan?
- Ano ang iyong financing plan at buffers kung magbago ang assumptions?

Huling Pagbubuod

- Ang pinakamahalaga: maintindihan mo 'cold' ang iyong mga numero.
- Kapag malinaw ang drivers, validated ang assumptions, at connected ang 3 statements, mas matibay ang pasya kung 'go' o 'pivot'.
- Gamitin ang leksiyong ito bilang template sa anumang bagong venture na sisimulan mo.

Textbook

Entrepreneurship, 6th Edition. Andrew Zacharakis, Andrew Corbett, and William Bygrave, Wiley, 2025.

References

Entrepreneurship, 6th Edition. Andrew Zacharakis, Andrew Corbett, and William Bygrave, Wiley, 2025.

Resilient Entrepreneurship, Kitanovski, The Bold Business Co., 2025

Basics of Entrepreneurship, Kowalschek, Independently published, 2024

The Solo Startup, Brooke Bailey, Independently Published, 2024

Re-Understanding Entrepreneurship, Weiyang Zhang, Cambridge University Press, 2024

Barbering Brilliance: Barbering Entrepreneurship From Startup to Financial Success, Terrance Holmes, Independently published, 2024

Introduction to Entrepreneurship, Carpenter, Kwantlen Polytechnic University, 2021.