

出國報告（出國類別：計畫準備、計畫監督）

「瓜地馬拉吳郭魚飼料廠投資計畫」
計畫準備暨「海外投資開發股份有限公司/海外工程公司」計畫監督任務返
國報告

服務單位：投融資處

姓名職稱：歐文凱組長、楊立吉計畫經理

派赴國家：瓜地馬拉

出國期間：103年3月1日至3月11日

報告日期：103年3月28日

報告摘要

本次任務係配合海大團隊前往社福院檢視及確認營運企劃書撰寫進度，透過社福院院長、海大團隊及本會三方共同討論出未來魚飼料廠營運架構及規劃，並交換彼此對於投資案及合資架構之想法；此外，為了解當地外資投資法規及 Due Diligence 之準備，本次任務亦安排與瓜國律師會面，請教投資案相關之法律意見及規範，俾利本會後續推動本投資案。

CA-9 公路由北部大港 Puerto Barrios 經瓜京至南部大港 San Jose，瓜國 60% 進出口商品須經由 CA-9 號公路運送至全國各地與港口，為瓜國運輸之重要路線，因貫通大西洋及太平洋，亦有路上運河之稱。該公路大型運輸車輛往來頻繁，原設計僅為兩線道，常導致塞車之情事；另 CA-9 公路原道路材質為柏油路面，抗壓系數低，故需時常修補，經我國援贈之拓寬計畫將路面改為抗壓系數較高混凝土的鋼性路面，耐用年限可達 8 至 10 年；經第 1、2 期拓寬工程完工總計 39 公里，另第 3 期工程將自第 2 期終點 57 公里拓寬至 89 公里，另路面亦拓寬至 4 線道，於一些上坡處亦增加爬坡道，有效縮短車行時間及提升道路安全性。

壹、緣起與任務目標

養殖吳郭魚可為補充低價格之動物性蛋白質來源之有效手段，但吳郭魚產業在瓜地馬拉尚未形成氣候，本會 99 年 8~9 月視察瓜團業務時發現瓜國吳郭魚養殖戶遭遇養殖成本過高之問題，主因為飼料商視魚價行情哄抬飼料價格，而飼料費用又占養殖成本之大宗，導致小型養殖戶生產困難，無法增加產量。為協助瓜國吳郭魚養殖產業發展，本會研擬以投資方式在瓜國設立吳郭魚飼料廠之可行性，期能提供小農合理價格之飼料，帶動瓜國部分地區，甚或全國水產產業鍊之發展。

為避免落入與當地大型飼料廠之商業競爭，本會規劃之飼料廠投資案，其市場區隔鎖定在協助小型養殖推廣戶取得低價、非高效能之飼料，以促其脫離技術團補貼達到自立為訴求，而非以投資經營高獲利的飼料廠之市場定位。100 年 2 月瓜國技術團在前述原則下，協助發掘位於瓜國 Zacapa 省 Rio Hondo 市的非營利組織 Esperanza de Vida Internacional（英譯為 Hope of Life，以下簡稱社福院）為適合之潛在投資合作夥伴。

經 100 年 6 月本會偕我國水產專家¹前往瓜國實地考察並洽詢潛在的合作投資後，初步選定社福院為本飼料廠計畫之合作投資伙伴；101 年本會據該次實地考察結果，提供顧問諮詢服務協助社福院於預定廠址進行廠房硬體建設及動線規劃。但後續又出現社福院無飼料事業經營經驗之問題。考量社福院須先對飼料產業及瓜國現有市場有充分了解後，才能以真正經營者的角度去思考及制定飼料廠之市場定位及長程營運策略，故本會於 102 年經採購程序委託國立海洋大學²(後稱海大團隊)提供飼料廠投資之計畫準備技術協助，期能讓社福院在接受顧問輔導後，有能力策劃長程之經營策略，並能持續自行了解吳郭魚產業鏈中的高價值環節，以達成藉由產業永

¹ 水產飼料專家：漢神企業創辦人江德敏先生；水產養殖專家：漢神企業特助陳懸孤先生。

² 計畫主持人為國立臺灣海洋大學應用經濟研究所江福松教授。

續經營之獲利支撐濟貧慈善志業的運作，甚至是 Zacapa 地區經濟的改善。

本次任務即配合海大團隊於 3 月 3 日至 5 日前往瓜地馬拉檢視及確認未來之營運團隊寫企劃書(business plan)的進度時，一同前往 Zacapa 地區，與潛在投資人 Mr. Carlos Vargas (社福院院長)及海大團隊共同討論出未來魚飼料廠營運架構及規劃，並交換彼此對於投資案之想法。為了解當地法規及 Due Diligence 流程，本次任務亦安排與瓜國律師會面，請教投資案相關之法律意見及規範，俾利本會後續推動本投資案。

另外，海外工程公司 (Overseas Engineering & Construction Co., OECC) 係海外投資開發股份有限公司 (Overseas Investment & Development Corp., OI DC) 於巴拿馬註冊之 100% 轉投資子公司，本會持有 OI DC 14.44% 股份，為第 2 大股東。OECC 業務重心以我國與當地政府簽署承建外交援贈貸款工程為主。CA-9 公路為瓜地馬拉貫穿大西洋及太平洋之重要公路，拓寬工程經費係我國援助款補助工程總金額 50% 興建，第 1、2 期工程由 OECC 承攬且已完工通車，第 3 期工程亦由其得標。藉由本次計畫監督任務本會將實地考察已完工之第 1、2 期工程，俾利掌握本會所投資公司之工程成果。

貳、吳郭魚飼料廠投資案相關規劃及其細節

本會認為社福院可為本案之潛在合資夥伴，主要考量係為社福院為當地非營利之人道慈善機構，對社會責任有其使命，雙方合作將可避免造成與現有飼料廠瓜分市場、賺取利益之印象，以降低飼料廠商之反彈及抗議。此外，社福院於 Zacapa 地區深耕多年，已有吳郭魚繁殖與養殖基礎，其園區佔地 3,000 英畝，自有吳郭魚繁殖場及 20 餘公頃養殖池，並繁殖魚苗向附近農戶及水產養殖協會 (ADINOR) 推廣吳郭魚養殖。

在本會於 101 年提供顧問服務協助完成對飼料廠廠房之硬體建設完藍圖及生產動線後，發現社福院明顯欠缺飼料廠投資計畫之商業運作規劃。在當時駐瓜地馬拉技術團的協助下，社福院及瓜國農部分別提出第 2 項技術協助需求，致函我國大使館並轉予本會，進而促成海大團隊受委託進行計畫準備技術(PPTA)協助。

一、 PPTA 之進度確認

(一) PPTA 已完成部分：Mr. Carlos Vargas 已由社福院團隊選派未來飼料廠的經營團隊³，該 3 位人員並於 102 年 11 月來台完成為期兩週的訓練，課程內容包含：考察與學習飼料廠營運管理之實務與理論、與現有競爭者之競爭存在空間分析、預期成本及市場定位、產量及行銷效益分析等相關課程。3 位人員表示透過本次訓練學習到許多魚飼料廠相關知識，也觀摩到台灣廠商新的製程及系統，刻正評估最適合運用於瓜國之方式並完成營運企劃書。

(二) 本次海大團隊 PPTA 的執行內容及狀況：計畫主持人江福松教授及專家陳懸弧先生除現場檢視社福院所擬之吳郭魚飼料廠營運企劃書之內容外，並說明財務試算表的資料更新與應用方式，以及確認可完成企劃書的預定時間。

(三) 預定完成之部分：今年 3 月底前，社福院須完成營運企劃書初稿；4 月底前完成營運企劃書；5 月底前海大團隊完成 PPTA 期末報告。

二、 投資案相關細節及架構

因 Mr. Carlos Vargas 為本案重要之投資人及本會在瓜國之主要合資夥伴，在本會達成鼓勵投資活動之觸媒角色並退場後，投

³ 共計派 3 名人員來台，其姓名及未來於飼料廠擔任之職務如下：Carlos Eduardo Vargas (general manager)、Cesar Augusto Estrada (business administrator) 及 Henry Estuardo Cordon Castañeda (sales manager)。

資飼料廠的決策及經營將由其團隊承接、主導，故本次任務期間與 Mr. Carlos Vargas 多次洽商投資架構並交換雙方意見。

(一) 投資架構：由於社福院於瓜國為公益慈善性質之法人團體，無法直接參與營利事業之投資，因此，Mr. Carlos Vargas 確認將以個人名義出資。但 Mr. Carlos Vargas 可自行運用其在社福院之資源，可於相關業務上輔助飼料廠之經營，例如：推廣吳郭魚產業、與當地居民及協會溝通、協助土地及飼料原料取得等方式，與本會共同推動本計畫。

本案將於瓜地馬拉以登記設立新公司的方式進行，投資比例規劃如下：Mr. Carlos Vargas 出資 40%、本會出資 35%、剩餘 25% 由他瓜國潛在投資人（約 3 人）出資。

(二) 董事會運作安排：建議規劃設立 7 席董事，按持股比例分配席次，Mr. Carlos Vargas 預計取得 3 席董事、本會 2 席、其他 2 席，為保障少數股東之投資權益，Mr. Carlos Vargas 提出在董事會運作中願意放棄 1 席董事投票權（即董事長不參與投票）。

(三) 利潤分配：是否要再投入飼料廠公司增加營運資金或規模，可再與合資股東進行研議。但 Mr. Carlos Vargas 表示，倘飼料公司有營運利潤產生，將會把其個人獲利部分捐給社福院(有避稅效果)。

(四) 公司營運虧損致無法繼續營運：倘公司因持續虧損無法繼續營運，則先尋求買主接手飼料廠，倘若找不到買主，則進行公司清算，相關因應措施後產生之公司剩餘價值分配，將依據股權比例進行分配。

(五) 產品：魚飼料部分將以生產浮料為主，並將搭配增購設置沉料生產線機具，搭配沉料或雞豬飼料生產，俾降低公司營運虧損之風險。

- (六) 技術來源：直接聘請台灣專家或以技術入股方式邀請台灣飼料廠或個別專家來參與飼料廠營運，亦或是公司以計畫方式遴選相關飼料配方和生產流程專家到瓜國提供現場技術指導。
- (七) 市場及行銷：經海大團隊及未來之經營團隊共同研究及分析後，決定以 Zacapa 地區水產養殖戶為主要銷售對象（而非最初設定僅以小農為銷售目標），營運初期之 80% 產量銷售給 ADINOR 之會員，定價設定於目前市場最低價和第二低價產品之價格區間；另將產品銷貨收入款項之確保，除要求養殖戶以現金交易外，另將研議透過與當地銀行體系合作方式，由養殖戶向銀行申請生產貸款後，由銀行直接撥付飼料購置款項給公司，俾利確保銷貨收入。
- (八) 廠房及設備：廠房整地、結構及相關設計規劃由瓜國當地建築師協助進行，但仍需以由台灣飼料生產設備廠商以整廠(Turn-Key Solution)導入之規劃與設計藍圖為依據，至於營建部分由社福院之工程團隊自行負責建造。預計自廠房規劃設計、廠房營建、機具裝置、生產試營運至正式量產所需時程約 1 年。
- (九) 原料取得：海大團隊已提供飼料原料清單予未來經營團隊之人員，並要求他們針對原料進行市場調查，包括取得方式及市場價格等。另 Mr. Carlos Vargas 表示玉米部分可直接於瓜國採購取得，大豆則將由美國進口取得。

三、 土地預定地取得及勘察

(一) 土地取得

土地位於 CA-9 工路旁，土地總面積共計 5 公頃。Mr. Carlos Vargas 持有 50% 土地持分，為買下剩餘之 50% 土地持分，其

已付訂金\$50,000 美元予地主，取得購買土地的優先權。待 Mr. Carlos Vargas 成為土地 100% 持有人後，吳郭魚飼料廠公司可採購買或承租方式取得土地使用權。

針對土地取得使用問題，Mr. Carlos Vargas 建議由合資公司向他購置興建廠房所需使用面積 1.5 公頃，而非用租賃的方式。主要考量是要避免倘日後公司出現問題進行清算時，處理在租用來的土地上的地上物產權將較為麻煩。

(二) 土地現況勘查結果：

1. 電力：可直接從 CA-9 公路旁之高壓傳輸電塔，向電力公司申請 440 伏特 3 向電力傳輸至飼料廠。
2. 水源：因飼料廠之生產所需使用之水源有限，因此水源之取得沒有問題。
3. 風向：該地區呈現縱谷地形，風向由東吹向西，飼料廠生產過程中應原料堆放及處理會產生異味，應需與附近居民協調溝通，並尋求改善或減少影響之方法。
4. 排水：除飼料廠營運所產生之廢水排放需遵照瓜國環境保護相關規範進行排放處理外，對於急降雨所產生之地表逕流之排放，由於該預定地之後方為放牧之空曠草原，在排水導引上經初步勘查應沒有太大問題。
5. 工廠建造及營運相關執照申請：Mr. Carlos Vargas 表示這部分將會著手派人與相關負責機關去申請，初步預估整個流程約需兩個月左右。

四、瓜國相關法律及律師意見

此行請教駐館法律顧問 Jose Antonio 律師，針對 Due Diligence 及投資法規提出以下建議：

- (一) Due Diligence：因 Mr. Carlos Vargas 是以個人名義投資，

故可針對他個人資產及債信進行調查。瓜國有對於個人資料保護的相關法規，因此需 Mr. Carlos Vargas 本人提出 1. 申請取得個人聯徵資料(瓜國有類似台灣聯徵中心的系統，可查詢個人債信)、向財政部申請個人名下所持有之資產、3.向銀行申請存款餘額等相關證明及負債的狀態，再委請駐館進行文件認證後，做為文件查核之依據。另其他當地潛在投資人之 Due Diligence，Mr. Carlos Vargas 表示將會負責處理後，並將正式文件或報告提供本會做進一步的查核。

(二) 外資投資法規：

1. 根據瓜國投資法規，外資企業於瓜國進行投資時，需要在瓜國設立登記法人資格或委任法定代表人，作為外資企業在瓜國從事商業活動之營運主體。因此本會需研議並確定於瓜地馬拉登記法人資格之方式，例如以設立分事務所、辦公室或代表人等方式。
2. 對於本會推動本案所需了解及遵循之瓜國相關法律規範，Jose 律師建議應可先聘僱當地律師，協助本會就本投資案提供完整的法律意見研析，從開始籌備合夥投資階段到投資退出階段，以了解整個過程中可能遇見之風險及可能採取之法律措施，俾利確保本會之權益。

(三) 根據瓜國的公司法規定，Jose 律師建議於公司章程設置股東會機制，一般性營運管理之事項決策可由董事會機制決議後進行，至於對於公司重大業務方向及財務操作等重大決定，仍需經股東會討論及決議後定案。

(四) 其他

1. 法人之登記

外國法人如有需要，可在瓜國內政部的法人資訊系統上登錄資料，網站上已列出外國法人登錄所需遞交的文件資料。在準備相關文件時，外國法人於瓜國需要有法定代理人（不一定要瓜國國籍）。此外，外國法人除了在內政部登錄外，如在瓜國國內有買賣交易或收發相關證明文件，尚須在其他政府部門（如稅務總署，SAT）辦理相關登錄，故所需登錄之資訊仍須視該外國法人在投資項目中所需扮演的角色而定。

關於邦交變動風險的考量，應不會影響到在瓜國登錄的台灣法人權益，因在內政部系統上申辦登錄成功時，已具有法律上應有的效力。

2. 合夥人信用調查

據悉業界另有聘請私人徵信公司進行調查，以取得信用風險評估所需的重要資訊，包括貸款人法律訴訟紀錄、私人債務、稅務拖欠等。

參、CA-9 公路工程進度及規劃

一、工程現況及進度

CA-9 公路由北部大港 Puerto Barrios 經瓜京至南部大港 San Jose，瓜國 60% 進出口商品須經由 CA-9 號公路運送至全國各地與港口，為瓜國運輸之重要路線，因貫通大西洋及太平洋，亦有路上運河之稱。該公路大型運輸車輛往來頻繁，原設計僅為兩線道，常導致塞車之情事；另原道路材質為柏油路面，抗壓系數低，故需時常修補。經第 1、2 期拓寬工程完工後，CA-9 公路路面改為抗壓系數較高的混凝土，耐用年限可達 8 至 10 年；另路面亦拓寬至 4 線道，於部分上坡處亦增加爬坡道，有

效縮短車行時間。原第 2 期工程瓜國有編列追加款興建邊坡工程，防止土壤滑動影響路面行車安全，然因瓜國政府延付工程款，故 OECC 暫時停工，僅完成工程進度約 50%。第 2 期主工程不受影響，已於 2013 年 3 月完工及通車。

第 3 期工程預計由第 2 期工程終點 57 公里處接續至 89 公里。OECC 表示有消息指出瓜國政府已開始接觸世銀及美洲開發銀行等機構洽談貸款事宜。我國援贈瓜國 CA-9 公路拓寬工程摘要如下表所示：

	起訖範圍	經費(美金)	完工日期
第一期工程	18K~29K	\$21,814,000	2007.12
第二期工程	30K~57K	\$74,000,000	2013.3
第三期工程	58K~89K	\$150,000,000	尚未開工

二、OECC 瓜國辦公室現況

為就近掌握工程進度，OECC 辦公室由瓜京搬至 CA-9 公路 36 公里處，並轉型成全球營運總部，負責各國（包括海地、尼加拉瓜、布吉納法索等邦交國）工程先期評估，提供 OI DC 投標決策之建議。現 OECC 瓜國辦公室配置台籍高階主管 4 名，中階主管主要為菲律賓籍，基層員工則聘僱當地勞工。因第 2 期工程已完工，現處於歲休狀態，1 個月基本開銷約美金 25 萬元。施工機具及運輸車輛則另放置於 47 公里處，OECC 聘請 1 名華僑負責管理。

三、其他

OECC 表示施工前皆有提出環境評估報告予瓜國政府，施工期間的工安措施及改道標示階完備，封閉道路前亦會透過登報及廣播告知用路人；此外，進行爆破工程前皆經政府許可，爆破過程亦有軍方派人到場支援及監督。為加強與教育界交

流，OECC 亦不定期接待學生參訪工地，以利學生可從實務面學習工程相關知識，因此對於瓜國工程界了解及學習我國在公路、橋樑及邊坡施工等工程技術上也有實際的貢獻。

肆、駐館意見

- 一、 關於吳郭魚飼料廠投資計畫駐館表示樂觀其成，並對於陶秘書長所提出透過投資飼料廠方式協助瓜國吳郭魚產業發展之方式表示認同，同時希望計畫能儘快推動。
- 二、 未來倘公司任何公開之活動行程，駐館將樂於協助並派員參與出席。
- 三、 駐館希望本會能提供相關投資案件的經驗習得之彙整資料，俾利駐館了解並協助降低在瓜國投資風險及避免過去可能發生之錯誤。
- 四、 建議本會於洽聘參與計畫評估或協助之外部專家，宜讓專家感受到本會對於其專業知尊重及重視，例如在顧問費用的支付標準及機位艙等的安排上；也建議可研擬修改專家聘用及待遇標準。倘若本會現階段修改規範或標準有其困難，建議可由會內處長級以上主管親自去電邀請專家，讓外部專家感受到尊重，必要時駐館大使亦願意親自致電，表達駐館之重視與期待。

伍、結論與建議

- 一、 藉由本次任務與 Mr. Carlos Vargas 面對面多次討論後，雙方對於本投資計畫已有初步之共識，包括投資架構及相關細節等，並規劃出投資案後續之時程：

- (一) Mr. Carlos Vargas 表示將委任其律師進行撰擬股東合作協議書，其指派之潛在之投資團隊需先完成營運企劃書。
- (二) 會須委請瓜國之律師先針對國合會進行此合作投資案，提供完整之法律研析意見及問題釐清。

時程	工作項目
103 年 3 月底前	社福院完成營運企劃書草稿
103 年 4 月底前	社福院完成營運企劃書
103 年 5 月	Mr. Carlos Vargas 及另外 1 位投資者到台灣參訪飼料機械廠並拜訪本會；與本會簽署投資合作意向書(Letter of Intent)。
103 年 5 月 30 前	海大團隊完成 PPTA 顧問服務案期末報告
103 年 8 月底前	本投資案提交投資審議會審查
103 年 9 月底前	本投資案報陳本會董事會討論通過
103 年 9 月+4m	本會與社福院完成相關契約之協商與簽約
103 年 9 月+7m	飼料廠廠房興建及飼料機械組裝、員工招募與訓練、原料採購規劃、飼料配方建立
103 年 9 月+10m	試車、操作訓練與狀況排除演練、客戶拜訪
103 年 9 月+12m	飼料廠正式商業運轉

m = month；月。

- 二、關於 Mr. Carlos Vargas 本人以美國籍身份作為投資發起人乙節及另外 25%之潛在投資人之盡職查核作業，建議對 Mr. Carlos Vargas 在美國及瓜國的資產及債信皆做調查。
- 三、由於當地法規規定，外國法人於瓜國投資需先設立登記法人資格，故本會可先研議於瓜國委任代表人之方式，為本案後續進入直接投資程序所需之相關準備及運作做準備。
- 四、另海大團隊建議，為確保本會或台灣方在董事會之投票及支

配權，以確保投資權益及降低風險，新設公司可與台灣飼料設備廠商或飼料廠洽談技術入股，藉此提高台資持股比例，同時又可確保技術來源。

五、目前估計飼料廠所需使用土地面積僅為 1.5 公頃，由於土地取得方式亦會影響公司所需之資本額，故土地現價需進一步鑑價。

六、CA-9 公路在第 1、2 期拓寬後有效減少車行時間，第 3 期工程將增加道路拓寬範圍，因 OECC 過去在施工品質、工地安全及環境評估皆具完善，應有能力承攬工程並確保品質，有利瓜國交通運輸之發展。倘瓜國有意向國際舉債興建第 3 期工程，建請駐館向瓜國表示本會亦可提供主權貸款，或與美洲開發銀行、中美洲經濟整合銀行進行合作融資。

柒、附件

附件一：與 Mr. Carlos Vargas 之會議紀錄

MEETING BETWEEN HOPE OF LIFE AND THE TAIWAN INTERNATIONAL COOPERATION DEVELOPMENT FUND FOR THE TILAPIA FEED MILL INVESTMENT PROJECT

Date: March 3-5, 2014

Venue: Hope of Life International, Rio Hondo, Zacapa, Guatemala

Participants:

1. **For Hope of Life (HOL): Carlos Vargas, Henry, Eddy**
2. **For the TaiwanICDF: Ou Wen-kai, Yang Li-ji**
3. **For NTOU: Professor Chiang Fu-sung, Mr. Kevin Chen (consultant)**

Discussion Summary:

1. The parties agreed that the project will be a partnership involving private sector cooperation, established as a joint venture between the TaiwanICDF and Mr. Carlos Vargas as the representative of Hope of Life (HOL). As such, the project will be strictly a private business venture through which both parties provide their own capital and expose themselves to the risk of capital loss. Grant resources will not to be considered or provisioned by the Taiwanese government.
2. Mr. Vargas explained his purpose in participating in the investment project:
 - (1) To support the development of the local tilapia industry. Honduran and El Salvadoran producers have been dumping poor-quality tilapia, rejected for export elsewhere, onto the Guatemalan market, which has had the effect of suppressing prices and thereby damaging local fishermen's livelihoods. It is expected that the

project would protect and facilitate the development of the tilapia industry in Guatemala through the production of high-quality feed at a reasonable price.

- (2) Mr. Vargas' share of the profit from the project would be contributed to HOL, thereby helping to support and ensure HOL's long-term financial sustainability.
3. The parties agreed that in terms of proceeding with the project, Mr. Vargas will establish a new company in which the TaiwanICDF may, after completing further internal assessment and approval procedures, make an equity investment of up to 35 percent. Regarding the investment structure of the company, Mr. Vargas will hold equity of 40 percent and the TaiwanICDF 35 percent, with the remaining 25 percent coming from three other private investors.
4. In accordance with the TaiwanICDF's investment regulations, Mr. Vargas agreed to prepare and submit to the TaiwanICDF the following documents:
 - (1) Business Plan;
 - (2) Sufficient documents for a Due Diligence Report: The TaiwanICDF will carry out financial and legal due diligence regarding Mr. Vargas' business and other relevant affairs. Mr. Vargas will gather sufficient background information on the other three co-investors and provide this to the TaiwanICDF in order that the TaiwanICDF may also carry out sufficiently comprehensive due diligence processes regarding these other three co-investors.
 - (3) Draft Shareholders' Agreement, including the rights and obligations, profit-sharing arrangements, and liquidation and exit mechanisms of all or specific shareholders of the company.
5. The parties discussed land acquisition for land where the tilapia feed mill is expected to be constructed. At present, the land is owned by Mr. Vargas and another landlord, each having 50 percent right of the land. Mr. Vargas has made a deposit securing the right to negotiate the purchase of the other share of the land, although the total price of the land remains under negotiation. Mr. Vargas explained that this land acquisition problem would be resolved by...

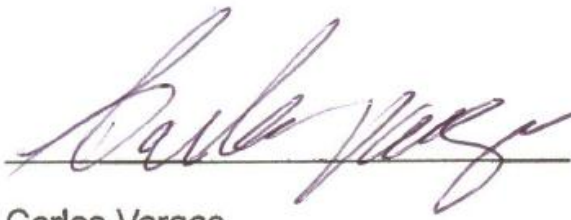
6. The parties discussed the possibility that the new company may rent or buy the land for the tilapia feed mill from Mr. Vargas. Mr. Vargas suggested that the new company might be able to buy the land from him, which would allow the TaiwanICDF and other co-investors to have more confidence in him and the project, and that the total initial investment of capital would differ depending on the decision as to which way to acquire the land. It is suggested that the land value should be based on a fair appraisal completed by a third-party company assigned by the TaiwanICDF and that any such arrangements and values should be agreed before the two parties entered into the investment/shareholders' agreement.
7. The parties agreed that the new company would need to pay a cost to acquire medium- to long-term technical support/assistance, discussing several options as below:
 - (1) Cooperative technical support: The company could ask a Taiwanese fish feed mill company to cooperate and provide feed production skills through some sort of special cooperative mechanism. After signing a cooperation agreement, the Taiwanese company would be responsible for all technical support. The company would only be required to pay the Taiwanese company's travel expenses, while the Taiwanese company would have the right to a share of bonuses when the company started to make profit, based on a previously agreed percentage.
 - (2) Hiring of a technical expert: The company could hire a specific expert to carry out tilapia feed production.
 - (3) Turn-key solution service: Initially, the company could procure all machinery from a Taiwanese company and request that the Taiwanese company provide other services – including design layout, maintenance, and instruction on the skills needed to operate such machinery – as part of the procurement contract.
8. The parties discussed the project schedule, agreeing to the following:
 - (1) May 2014: Mr. Vargas will visit Taiwan to assess companies designing and selling tilapia feed machinery, and to confirm the specifications of machinery and a turn-key solution. Mr. Vargas will also visit the TaiwanICDF and sign an LOI for this investment

project.


- (2) June to August 2014: Mr. Vargas will initiate all legal process in Guatemala and provide to the TaiwanICDF all of the relevant documents it requires in order to conduct legal and financial due diligence. Meanwhile, the TaiwanICDF will prepare its investment project documents and complete the internal processes involved in reviewing the project, including by having its investment committee conduct a review and by preparing project documentation for a board meeting.
 - (3) September 2014: The project will be submitted to the TaiwanICDF board of directors for approval.
 - (4) October 2014: The TaiwanICDF will sign the shareholders' agreement with Mr. Vargas and other co-investors.
 - (5) November 2014 to April 2015: Project implementation will commence, including the construction of the feed mill; machinery will be shipped and installed by the Taiwanese company.
 - (6) May 2015: The feed mill production line will be installed and initiated.
 - (7) June 2015: The Taiwanese company will assist in carrying out trial runs, and undertake the training and skills transfer needed for the operation and maintenance of the facility.
9. Mr. Vargas stated that he will be an individual investor in the new company in his capacity as a citizen of the United States, and that his allocation of any profits made through the project would be donated to HOL.
10. During discussion of the terms of the protection mechanism for the TaiwanICDF's 35 percent share, and associated voting arrangements, it was suggested that the president may waive voting during company board meetings, which would mean that only two of his three directors would be able to vote, thereby providing a more even balance between the parties in terms of voting power.
11. Regarding exit arrangements, it was suggested that when the TaiwanICDF exits the investment, the price determined through equity evaluation should reflect the average market price based upon the whole

of the previous year and projected values for whole of the following year.

12. Mr. Vargas stated that since the TaiwanICDF's exit might affect his majority, any equity transaction or 'deal' resulting from such an exit should only be allowed on a 'like-for-like' basis, meaning that a new investor should only be able to take over the one shareholder's equity. The TaiwanICDF suggested that all parties should negotiate and then agree to incorporate these issues and/or similar concerns into the content of the investment/shareholders' agreement. The TaiwanICDF further suggested that granting Mr. Vargas the initial option to buy out the TaiwanICDF's share in the event of the TaiwanICDF's exit could be negotiated as a condition of the agreement.
13. Regarding the profit allocation and liquidation of the new company, Mr. Vargas suggested that net profits might be re-invested in the company in order to expand its scale, but also noted that this decision would be required to be made at shareholder level at a shareholders' meeting, and added that if shareholders decided to take out the net profit, he would donate his to HOL and that this should be specified in the shareholders' agreement. Regarding liquidation proceedings, Mr. Vargas suggested that in the event that the company can no longer maintain its operations, that it be sold as a 'package' or by asset, with residual value being reallocated and calculated by holding share percentage.
14. Mr. Vargas stated that he will assign his lawyer to prepare a draft investment/shareholders' agreement, in accordance with and incorporating the considerations and/or concerns of all of the co-investors. The TaiwanICDF requested that Mr. Vargas provide draft documentation as soon as possible so that the TaiwanICDF is able to review and elicit recommendations regarding the agreement from relevant departments within its own organization, e.g. its Legal Affairs Office.



Carlos Vargas
Hope of Life



Ou Wen-kai
Division Chief
Lending and Investment Department
TaiwanICDF

附件二：飼料廠預定地照片



附件三：CA-9 公路照片



附件四：OECC 辦公室照片

