

Revista Energética



Energy Magazine

Año 14
número 2
Mayo - agosto 90

Year 14
number 2
May - August 90



Petróleo: Base de la Integración
 Latinoamericana

Petroleum: The basis for Latin
American Integration



RED NACIONAL DE EXPENDIOS DE COMBUSTIBLES, ESTUDIO PARA SU RACIONALIZACION Y OPTIMIZACION, CASO VENEZUELA *

*Sr. César A. Morán ***

INTRODUCCION

Para la Industria Petrolera, estatal o privada, la Red de Expendios es lo que pudiéramos llamar: "La columna vertebral de la función de Mercado Interno", la cual es a su vez, una de las misiones básicas de la industria por ser un servicio público de interés nacional.

La importancia de la Red, no es sólo operacional y logística sino también comunicacional. En los expendios se realiza el contacto único visible de la industria petrolera con el consumidor final y la población en general. La apariencia física de las instalaciones y la gente que las manejan, el nivel de servicio prestado y la calidad de los productos ofertados, expresan y transmiten la imagen de las empresas suplidoras, de su casa Matriz y de la Industria Petrolera como un todo.

Son, en definitiva, lo que pudíramos llamar: "la ventana de la industria petrolera."

LA INDUSTRIA PETROLERA VENEZOLANA

Venezuela, país productor-exportador de petróleo, inició la explotación de sus hidrocarburos en 1914, mediante concesiones otorgadas a diferentes empresas transnacionales, que las usufructuaron hasta el 31-12-1975, fecha a partir de la cual, la industria y el comercio de los hidrocarburos quedó reservada al Estado según la Ley respectiva.

Entre las diferentes empresas que explotaron la industria antes de la nacionalización, cabe citar a:

Creole, Shell, Mobil, Gulf, Texaco, Sinclair, Phillips.

La mayoría de estas empresas tuvieron una estructura inte-

grada, es decir, sus actividades iban desde la exploración en busca de petróleo hasta su comercialización tanto de exportación como en el mercado interno.

Durante algunos años hubo hasta ocho marcas internacionales diferentes, vendiéndose simultáneamente en el mercado local.

En 1960 se decreta la formación de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), la primera empresa petrolera propiedad del Estado venezolano.

LA RED NACIONAL DE EXPENDIOS

La estructura básica se desarrolla entre 1940 y 1955.

En la década entre 1955 y 1964, el mercado interno se vuelve altamente competitivo. Los ingresos por ventas locales son similares a los ingresos por exportación. Las empresas

* Resumen del trabajo presentado en la LXXIV RANE (Reunión a nivel de Expertos) de ARPEL (Asistencia Recíproca Petrolera Estatal Latinoamericana) en marzo de 1990.

** Funcionario de Coordinación de Mercado Interno de PDVSA (Petróleos de Venezuela S.A.)

La importancia de la Red no es sólo operacional y logística sino también comunicacional.

transnacionales se disputan la participación en el mercado interno de gasolinas. Cada "expendio" es la clave en la captación del mercado, en detrimento del resto.

Las empresas compiten a cualquier precio por los "sitios claves" y se suceden numerosos cambios de marcas en los expendios. Se construyen, en las intersecciones de las vías principales tanto urbanas como en carreteras, varios expendios juntos. La red global se desarrolla sin articulación ni coherencia. El diseño de las estaciones sólo cambia en la apariencia exterior arquitectónica, y el de las "islas" se hace bajo patrones y esquemas tradicionales sin mayores innovaciones.

Las empresas desarrollan agresivos y costosos programas, tanto para captar nuevos expendios como para promover las ventas en cada uno.

Todos estos programas son parcialmente financiados por el Fisco Nacional a través de de-

ducciones en el Impuesto sobre la Renta que las empresas deben pagar. El resultado es sólo traslación de volúmenes entre las diferentes empresas.

En 1973, se aprobó la "Ley que Reserva al Estado la Exploración del Mercado Interno de los Productos Derivados de Hidrocarburos".

La Ley reservó en exclusividad al Estado, las actividades de: Importación, Suministro, Distribución y Expendio.

Asimismo, declaró como artículos de primera necesidad los derivados de hidrocarburos y delegó a CVP el ejercicio y el control de todas las actividades reservadas.

La nacionalización total de la industria petrolera se pone en práctica a partir del 1ro de enero de 1976 y aparecen en el mercado interno cuatro marcas "nacionales":

- CVP.- Por la Corporación Venezolana del Petróleo

- Lagoven.- En reemplazo de la Creole (Exxon)
- Llanoven.- En reemplazo de la Mobil; y,
- Maraven.- En reemplazo de la Shell.

Así, la Red de Expendios, que se desarrolla desarticuladamente por la libre competencia imperante en la época pre-nacionalización, se ve también sometida a numerosos ajustes por las necesidades y conveniencias de la rationalización global de la industria petrolera nacionalizada.

Todos estos eventos, incidentes y factores conformaron, de una manera anárquica, una Red de Expendios de Combustibles ineficiente e insuficiente:

- Exceso de pequeños, innecesarios y costosos expendios, v.s.,
- Déficit de facilidades en áreas de alta demanda.

Ambos factores aparte de las implicaciones financieras negativas, afectaron la prestación de servicios al automovilista y la imagen pública de la Industria Petrolera Nacionalizada.

Esta situación determinó la necesidad y la conveniencia de realizar un estudio, cuyo propósito se estableció así: "Definir, concretar e implantar un Programa Macro Conceptual (Política) y de Planificación (Estrategia), para la racionalización y optimización de la red actual y futura de expendios de combustibles y lubricantes automotor, factor esencial en la prestación de un buen servicio al automovilista y para el mantenimiento de una apropiada imagen pública de las empresas filiales operadoras, de la Casa Matriz y de la Industria Petrolera.

El estudio se realizó de acuerdo al siguiente Esquema General:

1. Inventario de la Red Actual

- Análisis individual de expendios
- Diagnóstico de imagen y servicios
- Edificio (oficina- tiendas- naves de servicio), Islas y patios, Personal.
- El expendedor (características personales).
- Edad (antigüedad) del expendio.

- Estructura de la Red: volúmenétrica- regional

2. La Red Deseable de Expendios

- El "expendio tipo"
- La "Red Ideal"

INVENTARIO DE LA RED ACTUAL

Análisis individual de expendios

- Ubicación precisa -terreno m²
- Facilidades de expendio y servicios -potencial de ampliación
- Visibilidad y acceso

Apariencia e imagen:

- Edificio (oficina- tiendas- naves de servicio), Islas y patios, Personal.
- El expendedor (características personales).
- Edad (antigüedad) del expendio.

Diagnóstico del Servicio al Automovilista

- Frecuencia y servicios ofrecidos
- Rapidez
- Cortesía
- Oferta de productos
- Baños públicos: calidad

La ponderación de todos los elementos determinaron las clasificaciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo.

Los resultados de la encuesta realizada no fueron del todo satisfactorios:

Calificación de imagen y servicio	%
Excelente	17
Bueno	23
Regular	22
Malo	38
	—
	100

Analizada en detalle la encuesta, se encontró una interrelación entre la calidad de la imagen y del servicio con los volúmenes de gasolina vendidos:

- Las calificaciones de Malo y Regular se concentraron en el universo de expendios con ventas menores que 500 m³/mes.
- La calificación Bueno y Excelente estaba en su mayoría en los expendios entre 500 y 1000 m³ y el estrato de más de 1000 m³ tenía una mezcla de todas.

Estructura de la Red

- Geográfica/Regional y Desagregación en "Áreas de Consumo Delimitables"
 - Urbana: grandes ciudades- pequeñas poblaciones
 - Vial: ejes viales troncales- vías secundarias y de penetración
- Ventas (volúmenes de combustibles)

- < 200	m ³ /mes
- 200 - 400	"
- 400 - 600	"
- 600 - 1000	"
- >1000 -	"

- Parámetros analizados
 - Consumo y demanda potencial del área de consumo
 - Red de expendios en el área de consumo
 - Estructura volumétrica en el área
 - Ventas por expendio

- Comparación con áreas similares
- Concentración/dispersión de expendios en el área

Desagregación Micro-Regional

Con estos elementos en mente, se segmentó la Red de Expendios en áreas de consumo "autónomas", tanto las urbanas como las viales:

- De las 25 ciudades más importantes
- De los 20 tramos viales de más alto tránsito vehicular

En las ciudades y en cada sector de ellas se hizo un análisis del número de expendios y promedio de ventas. En los tramos viales se analizó además la distancia que mediaba entre expendios.

Inversiones/costos y gastos

- del propietario/expededor
- de la empresa suplidora
- atribuibles a la Nación
- atribuibles al consumidor

LA RED DESEABLE DE EXPENDIOS

Considerando los resultados del análisis-inventario realizado y los elementos conceptuales que definen la importancia del expendio, se trabajó en la determinación de la "Red Deseable de Expendios", surgiendo la necesidad de definir previamente lo que pudiera considerarse como el "expendio deseable".

El Expendio Deseable

La desagregación del potencial de ventas en las "áreas de consumo" que podrían considerarse como de "interés comercial" y la necesidad de garantizar el suministro esencial en otras áreas de bajo potencial ("interés social"), diseminadas en todo el territorio nacional, estableció dos tipos básicos de expendios: Expendio "comercial" y Expendio "esencial"

La Red Actual puede y debe ser racionalizada y optimizada.

- "Expendio comercial": Aquel localizado en áreas urbanas o tramos viales con un potencial suficiente de ventas y que debería ser rentable para todas las partes involucradas.
- "Expendio esencial": Aquel que se requiere para suprir las necesidades vitales de pequeños centros poblados, zo-

nas rurales o agrícolas y tramos viales locales o de penetración agrícola.

Requisitos Mínimos del Expendio Deseable

Para diseñar conceptualmente el "expendio mínimo deseable" se establecieron unas características básicas que todos debían cumplir:

- Optimizar el uso de los recursos, tanto de la industria petrolera como del particular, propietario o expendedor.
- Asegurar la prestación de un nivel mínimo de servicios al vehículo y al conductor.
- Reflejar una adecuada imagen pública del expendedor, de la filial suplidora y de la Industria Petrolera.
- La ubicación del expendio debía someterse a un severo proceso de selectividad de sitios.

Factores Considerados

Para conformar la tipificación práctica del "expendio deseable" se analizaron cinco grupos de expendios según su volumen de ventas, considerando factores y parámetros financieros y operacionales, tanto desde el punto de vista de la industria petrolera como del inversionista privado y del expendedor:

- Terreno y obras civiles (de acuerdo a disposiciones legales vigentes)

400M3/mes = ± 100 mil galones

Red Deseable Ideal

Aplicando este "criterio típico" al inventario en cada "área de consumo autónomo" se hizo un balance entre lo existente y lo "deseable" y el resultado general fue que para tener la Red Deseable Ideal, se debería:

- Construir 34 nuevos expendios,
- eliminar 467 expendedios innecesarios; y,
- remodelar los expendedios anticuados e inefficientes.

De esta manera, la Red Actual se convertiría en una Red Deseable Ideal de sólo 1132 expendedios.

Economías Potenciales

Sin menoscabar la capacidad de suministro al consumidor, mejorando la satisfacción del expendedor y optimizando la rentabilidad del inversionista privado y de la industria petrolera, la racionalización de la red de expendedios y su conversión en Red Deseable, supone importantes ahorros e incrementos en rentabilidad y productividad:

Expendios Típicos Seleccionados

Del análisis y ponderación de todos estos elementos, se determinó como recomendable, adoptar para el "tipo de expendio deseable" los siguientes volúmenes potenciales de venta de gasolinas/diesel:

- Expendio comercial:

800M3/mes = ± 200 mil galones

- Expendio esencial:

- Eliminando 467 expendedios innecesarios, se reduce la inversión fija en casi mil quinientos millones de bolívares (35 MM de \$); y,
- La depreciación anual asociada, en 190 MMBs (5MM de \$)/año.

- Otros costos y gastos asociados se reducirían en 40 MMBs (1.0 MM\$) por año.
- La remodelación de expendios anticuados e ineficientes contribuirá, no sólo a mejorar la imagen de la Red: su capacidad general de ventas de incrementaría en + 50% (equivalente a unos 300 expendios nuevos).
- Desde un punto de vista práctico, se planteó que no se podría eliminar todos los expendios innecesarios, ni se podría remodelar todos los expendios.
- La racionalización/optimización debe basarse en un Programa de Eliminaciones/Remodelaciones SELECTIVAS.
- Las remodelaciones deben programarse en base a estrictos criterios de jerarquización y prioridades.
- El uso de los nuevos conceptos de diseño debe ser obligatorio.
- La construcción de nuevos expendios debe tener exclusivamente carácter complementario.
- Todos los expendios clasificados como innecesarios deben ser eliminados.
- Mejoramiento en la actitud y las ganancias de los concesionarios/expendedores.
- Reducción de la presión económica por parte de los gremios patronales.
- Eliminación de los focos indeseables e innecesarios de mala imagen/apariencia y de mal servicio.
- Reducción en los requerimientos financieros: Inversiones y Gastos y eventualmente recursos humanos.
- Concentración de esfuerzos en una Red Deseable y de más fácil manejo.

Las empresas competían a cualquier precio por los "sitios claves" y se suceden numerosos cambios de marcas en los expendios.

dios ineficientes. Esta apreciación determinó que el camino a seguir debía ser SELECTIVIDAD.

Conclusiones Generales

El análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron, confirmaron lo siguiente:

- La Red Actual puede y debe ser racionalizada y optimizada.
- Puede estar integrada por un número menor de expendios.

sivamente carácter complementario.

- Todos los expendios clasificados como innecesarios deben ser eliminados.

Beneficios conceptuales de la racionalización/optimización

La racionalización de la Red Actual de expendios, mediante una estricta selectividad en las eliminaciones, remodelaciones y construcciones derivaría en una serie de beneficios a todos los niveles:

Implantación

Los resultados y conclusiones de estudio fueron sometidos a consideración de todos los niveles operacionales y de gerencia de las filiales operadoras para su revisión y enriquecimiento.

Posteriormente se los presentó a los niveles de Coordinación y Dirección de la Casa Matriz, donde fueron definitivamente aprobados, estableciéndose un "Plan inmediato a corto plazo".

Para la ejecución se estableció una estructura jerárquica Casa Matriz/filiales operadoras, integrada por:

- Grupo de Alto Nivel para decisiones y seguimiento formado por Directores.
- Grupo Guía de Ejecución formado por Gerentes de 1ra. Línea; y,

- Grupo de Análisis y evaluación

Resultados concretos de la implantación

- Como un producto adicional se ha logrado una exitosa racionalización del número de surtidores (dispensers) de combustibles, en los expendios en operación, con una reducción de más de 600 surtidores.

Decisión hacia el futuro

Esta política seguirá implantándose con toda fuerza en el futuro, ya que ha demostrado ser una excelente herramienta de Racionalización y Optimización de los recursos a invertir en la Red Nacional de Expendios, la "Ventana" por donde el gran consumidor observa a la industria petrolera nacional.

Las empresas desarrollaban agresivos y costosos programas, tanto para captar nuevos expendios como para promover las ventas en cada uno.

A STUDY TO RATIONALIZE AND OPTIMIZE THE NATIONAL SERVICE STATION NETWORK IN VENEZUELA*

*Mr. Cesar A. Moran ***

INTRODUCTION

For the petroleum industry, whether government-owned or private, the service station network is what we could call "the backbone of domestic marketing" as well as one of the industry's basic missions, as a public service in the national interest.

The importance of this network is not only operational and logistical but also communicational. Service stations are the only visible contact between the petroleum industry and the end users of the population at large. The physical appearance of facilities and the people handling them, the standard of service provided and the quality of the products supplied express and convey the image of the supply companies, their parent company and the petroleum industry as a whole.

They are definitely a "window on the oil industry".

THE VENEZUELAN PETROLEUM INDUSTRY

Venezuela has been producing petroleum in 1914, with concessions granted to transnational companies until December 31, 1975, when the government took charge of hydrocarbon industry and trade, under the corresponding law.

Pre-nationalization companies included Creole, Shell, Mobil, Gulf, Texaco, Sinclair, and Phillips.

Most of these companies were integrated in structure, covering from oil exploration through sales, both on the domestic market and for export.

For years, there were as many as eight different international brands at once on the local market.

In 1960, the Venezuelan Petroleum Corporation (CVP) was formed, as the first petroleum company belonging to the Venezuelan government.

THE NATIONAL SERVICE STATION NETWORK

The basic structure developed between 1940 and 1955.

In the decade from 1955 to 1964, the domestic market became highly competitive. Revenues from local sales approached export earnings, and transnational companies vied for market share in gasoline sales. Each gas station became a key to winning customers away from the competition.

The companies competed fiercely for the "key locations" and these stations would change brands repeatedly. A number of stations would be built together, at busy city and

* Summary of the paper presented in the LXXIV Expert-Level Meeting (RANE) of Latin American Reciprocal Petroleum Assistance among State Companies (ARPEL) in March 1990.

** Mr. Morán works with Petróleos de Venezuela (PDVSA) in Domestic Market Coordination.

The importance of the network is not only operational and logistical, but also communicational.

highway intersections. The overall network developed without any coordination or coherence. Station design varied only in architectural appearance, and the "islands" followed traditional patterns without real innovations.

Companies pursued costly, aggressive programs to acquire new service stations and to promote sales.

All these programs were financed partially by the national government through income tax deductions. The result was only the shifting of volumes among the various companies.

In 1973, the "Law Reserving Operation of the Domestic Market for Hydrocarbon Derivatives to the State" was passed.

This law gave the government exclusive rights to import, supply, distribute and sell retail.

It also declared petroleum derivatives to be basic staple products, and delegated operation and supervision of these reserved activities to CVP.

Total nationalization of the petroleum industry was enacted on January 1, 1976, resulting in four local "brands":

- CVP (for the Venezuelan Petroleum Corporation)
- Lagoven (in place of Creole/Exxon)
- Llanoven (in place of Mobil)
- Maraven (in place of Shell).

With this, the service station network, which had developed chaotically under free pre-nationalization competition, underwent numerous adjustments due to the needs and interests of overall rationalization of the nationalized petroleum industry.

All these events, incidences and factors combined anarchistically to make up a service station network that was inefficient and insufficient:

- Too many small, unnecessary, costly stations, but
- Too few facilities in high-demand areas.

Both factors had negative effects, not only financially but in services provided and the public image of the nationalized petroleum industry.

A study was required, to "define, concretize and implement a macro-conceptual program (policy) and planning (strategy) to rationalize and optimize the current and future network of automotive fuel and lubricant stations, as an essential factor in providing good service to motorists and maintaining an appropriate public image of affiliate operating companies, the parent company and the petroleum industry".

The study was carried out according to the following overall scheme:

1. Inventory of the Current Network

- Individual analysis of stations
- Diagnosis of image and services
- Network structure: volume-wise and regionally

- Investments and costs
- 2. The Desirable Network of Stations**
- The "standard service station"
 - The "ideal network"
- INVENTORY OF THE CURRENT NETWORK**
- Individual analysis of service stations**
- Precise location - area of land
 - Pump and service facilities - potential for expansion
 - Visibility and access
 - Appearance and image:
 - Building (office-store-service areas), islands and driveways, personnel
 - The attendant (personal characteristics)
 - Age of the station
- Diagnosis of Service to Motorists**
- Frequency and services offered
 - Speed of service
 - Courtesy
 - Supply of products
 - Washrooms - quality
- These elements were summarized in terms of Excellent, Good, Fair and Poor ratings.
- Survey results were not encouraging:
- | Image/service rating | % |
|----------------------|-----|
| . Excellent | 17 |
| . Good | 23 |
| . Fair | 22 |
| . Poor | 38 |
| | 100 |
- A detailed analysis of the survey found a link between image/service quality and the amount of gasoline sold:
- Fair and Poor ratings were mostly stations selling under 500 m³/month.
 - Good and Excellent ratings were mostly stations selling between 500 and 1000 m³/month.
 - Stations selling over 1000 m³/month had a wide range of quality ratings.
- Network Structure**
- Geographical/Regional and categorized into "Identifiable Areas of Consumption"
 - Urban: large cities, small towns
 - Highway: main, side and feeder roadways
 - Sales (fuel volume)
 - <200 m³/month
 - 200-400 "
 - 400-600 "
 - 600-1000 "
 - >1000 "

- Parameters analyzed
 - Potential consumption and demand of the consumption area
 - Station network in the consumption area
 - Structure of sales volume in the area
 - Sales per station
 - Comparison with similar areas
 - Concentration/scattering of stations in the area

Micro-Regional Classification

On the basis of this information, the network of stations was segmented into "autonomous" areas of consumption, in cities and highways:

- The 25 major cities
- The 20 most heavily travelled highways

In the cities and each sector of each city, the number of stations and their average sales were analyzed. On the highways, the distance between stations was also analyzed.

Investments/costs and expenses

- for the owner/operator
- of the supply company
- by the government
- to the consumer

THE DESIRABLE SERVICE STATION NETWORK

Considering the results of the analysis-inventory and the conceptual elements defining the importance of service stations, the "Desirable Network" was designed. This called for a definition of the "desirable service station".

The Desirable Service Station

Potential sales areas were broken down into "consumption areas" (commercial interest), but the need to guarantee essential supply in other, low-potential areas scattered throughout the country (social interest) created two basic types of service stations: "commercial" and "essential".

- "Commercial stations" - city and highway locations with sufficient sales potential to

The current network can and should be rationalized and optimized.

be profitable for all parties involved.

"Essential stations" - required to supply the vital needs of small towns, rural or agricultural zones and local or feeder roads.

Minimum Requirements for a Desirable Service Station

To conceptually design the "minimum desirable station", basic standards were set:

- To optimize the use of resources, for both the industry and the private owner or operator.
- To ensure minimum service quality for vehicles and drivers.
- To reflect a suitable public image of the station, the supply company and the petroleum industry.
- To satisfy a demanding process of site selection.

Factors Considered

Five groups of stations were analyzed by sales volume, considering financial and operational factors and parameters, from the vantage points of the oil industry, the private investor and the station operator:

- Land and civil works (according to current legal norms)
- Installations and equipment (according to current legal norms)
- Personnel required

- Products and services to be offered
- Income-costs-benefits
- Investments and profitability.

Standard Stations Selected

On the basis of all these elements, the following potential sales volumes for gasolines/diesel were adopted for the "desirable service station":

- Commercial station:

800m³/month = ± 200 thousand gallons

- Essential station:

400m³/month = ± 100 thousand gallons

Ideal Desirable Network

This standard was applied to the inventory in each "autonomous consumption area" to compare the actual situation with the ideal. It was found necessary to:

- Build 34 new stations
- Eliminate 467 unnecessary stations
- Remodel outdated, inefficient stations.

These changes would make the current network into the ideal, desirable network of only 1132 service stations.

Potential Savings

Improving operators' satisfaction, and optimizing profits

From a practical standpoint, not all unnecessary stations could be eliminated, and not all inefficient ones could be modernized. Therefore, an approach of SELECTIVITY has been followed.

New stations must be built only as complements.

General Conclusions

An analysis and interpretation of the results obtained confirms that:

- The current network can and should be rationalized and optimized.
- It may comprise fewer stations.
- Rationalization/optimization must be based on a program of SELECTIVE elimination and remodelling.
- Remodelling must be programmed on the basis of strict criteria of priority ranking.
- New design concepts are mandatory.
- New stations must be built only as a complement.
- All stations classified as unnecessary must be eliminated.

Conceptual benefits of rationalization/optimization

Rationalization of the service station network, with strict selectivity in elimination, remodelling and construction, should benefit all levels:

Concrete results of implementation

Companies competed fiercely for key sites and stations often "changed flags".

- Improved attitude and profits of concessionnaires/station operators.
- Reduced economic pressure by owners' associations.
- Removal of old, unnecessary eyesores that provided poor service.
- Reduced financial requirements: investments, expenses and even human resources.
- Concentration of efforts in a desirable, easier-to-handle network.

Implementation

The results and conclusions of the study were submitted to all operational and manage-

ment levels of operator affiliates for review and enrichment.

Then, they were presented to Coordination and Direction of the parent company, where they were approved and an "Immediate Short-term Plan" was established.

The parent company-operator affiliates hierarchy for implementation was structured as follows:

- High-level group for decision-making and follow-up, comprised by Directors.
- Implementation Guidance Group, comprised by first-line Managers.
- Analysis and evaluation group.

- The policy was defined in July 1988 and, once accepted by the PDVSA Board of Directors, it was used for the Revision of the Budget already approved for 1988 and the Mid-Term Plan 1988/1994, with reductions on the order of 50%.

- Also on the basis of this policy, a Program of Selective Elimination has eliminated some 150 unnecessary stations to date.

- As an additional outgrowth, the number of fuel dispensers at operating service stations has been successfully reduced by over 600.

Decision for the future

This policy will continue to be implemented energetically in the future, as it has proven an excellent tool for rationalization and optimization of resources to be invested in the national service station network, which is the "window" through which the consumer at large views the nation's petroleum industry.