



Programa de Desarrollo Profesional UPR/PUPR/ATI
Centro de Transferencia de Tecnología en Transportación
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez
Mayagüez, Puerto Rico



Informe Final
Grupo 2

***“ALTERNATIVAS PARA INCENTIVAR EL USO DEL TREN
URBANO, A TRAVÉS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS”***

Sometido por:

Iris Milagros Angleró Pacheco (Sub-Graduado)
irisanglero@hotmail.com
Departamento de Ingeniería Civil
Universidad de Puerto Rico – Mayagüez

Consejeros:

Didier Valdes, Dr.
dvaldes@upr.edu

Sometido a:

Benjamín Colucci, PhD, PE, PTOE
bcolucci@uprm.edu
Director del Programa

Mayo 2006

Tabla de contenido

Introducción	3
Revisión de Literatura	5
Objetivos	26
Entrevistas	27
Resultados de la Encuesta	30
Recomendaciones	34
Conclusión	36
Apéndice A: Encuesta	38
Referencias	40

Introducción

Muchos sistemas de transporte colectivo en diferentes países han tenido un gran éxito gracias a los esfuerzos que han hecho para educar y promover el uso de los diferentes sistemas. Entre estos esfuerzos están campañas agresivas para educar a la ciudadanía de modo que conozcan acerca de los sistemas y de cómo pueden dar uso a estos. También buscan alternativas que puedan promover el uso de una forma efectiva de los sistemas de transporte colectivo y por tal razón implantan una serie de programas que son ofrecidos por empresas a sus empleados de manera que aumenten el número de usuarios. Con la implantación de estos programas se busca que los empleados dejen sus autos o intercambien entre sus autos y el uso de los sistemas de transporte colectivo creando conciencia de los beneficios que tienen estos en el área del trabajo y en la sociedad como un todo, ya que esto promueve a mejorar la calidad del aire a reducir la congestión de las carreteras y reduce las emisiones que aumentan el efecto de invernadero.

Es a través del estudio de estos sistemas de transporte colectivo que se pretende estudiar las técnicas que estos han utilizado para implantar los diferentes programas de incentivos que han sido exitosos a través de sus sistemas y como han motivado a los empleados a hacer uso de los sistemas disponibles de transporte colectivo.

La implantación de estos programas conlleva establecer unas buenas estrategias de mercadeo que llegue a los sectores que mejor puedan sacarle provecho a la misma y que conozcan y estén dispuestos a trabajarlos y mantenerlos.

El que las empresas se interesen en establecer programas que incentiven el uso de los sistemas de transporte colectivos en las zonas pueden ser de gran utilidad para que se aumenten los usuarios en dichos sistemas. Para poder establecer dichos programas las empresas deben de planificar y establecer un programa de evaluación en donde conozcan.

Puerto Rico no es la excepción, a casi un año de funcionamiento, el Tren Urbano en conjunto con las guaguas AMA y metro bus forman parte de un

sistema de transporte colectivo integrado. En el poco tiempo de funcionamiento de este sistema se ha comenzado a realizar varios esfuerzos para mercadear y promover el uso de dicho sistema a través de campañas a través de prensa, radio, televisión, etc. A pesar de esto, estas campañas no son suficientes para promover el uso del sistema y es por esta razón que se están estudiando los diferentes sistemas de transporte colectivo de otros países para así poder establecer y hacer recomendaciones sobre futuros programas que se puedan establecer en nuestro sistema que sean de beneficio para el mismo. Estas recomendaciones serán más bien dirigidas al sector empresarial en donde los patronos les puedan ofrecer diferentes beneficios a sus empleados por hacer uso del mismo.

Revisión de Literatura

Las agencias de transporte público generalmente han mercadeado sus servicios directamente a los usuarios y usuarios potenciales pero debido a los cambios en las condiciones de mercadeo un gran número de estas agencias han comenzado a realizar esfuerzos de mercadeos con empresas donde sus empleados y clientes son usuarios potenciales. Es por tal razón, que las agencias han comenzado a trabajar con los patronos de las empresas para promover una serie de servicios.

A pesar de que las empresas privadas tienen gran experiencia en mercadeo, para las agencias del transporte colectivo se le hace un poco más difícil ya que estas no están muy familiarizadas con técnicas asociadas con el mercadeo de sus servicios a la comunidad empresarial.

Por tal razón las agencias para establecer un sistema de mercadeo efectivo requieren de cinco pasos fundamentales:

1. Establecer las metas
2. Definir el mercado
3. Desarrollar el producto
4. Seleccionar las técnicas de mercadeo
5. Evaluar los resultados

Establecer las metas

El establecer una serie de metas es el primer paso para desarrollar un programa de mercadeo efectivo. En el proceso de desarrollar las metas se debe de realizar una investigación del mercado, un repaso organizacional, una planificación estratégica. Existen dos componentes que se deben tener en cuenta a la hora de realizar o de establecer dichas metas los cuales son las metas organizacionales y las metas del programa.

Las metas organizacionales deben de ser aquellas que son un todo como aumentar el número de usuarios, expandir las fuentes de ingreso, etc. Estas metas definen la cultura organizacional. Mientras que las metas del programa

son metas mucho más específicas. Estas usualmente se enfocan en un mercado en específico, tienen elementos a largo o corto plazo.

El establecimiento de dichas metas requieren más de una visión o de una idea, estas requieren de mercados que puedan ser cuantificados en donde se puedan ver lo impactos esperados y el costo que conlleva establecer dicha meta. De la misma manera muchas de estas metas no son cuantificables ya que para algunas agencias puede ser fácil cuantificar el impacto de los usuarios y los costos para los programas para otras agencias no lo es.

Definir el mercado

Para conocer las necesidades de los usuarios y usuarios potenciales es necesario realizar un investigación en el mercado. Sin ésta información es bien difícil establecer un programa exitoso y efectivo. Este tipo de investigaciones les provee a la agencia conocer más acerca del mercado y estas la pueden ayudar a identificar grupos específicos en donde se pueden establecer diferentes estrategias de mercadeo.

Una vez este establecido el mercado, las agencias pueden comenzar a trabajar en él y poder comenzar a vender los servicios.

Desarrollar el producto

Establecidos los mercados las agencias deben de establecer e identificar las necesidades de sus clientes. Esto debe de ser lo más detallado posible ya que esta será la base para desarrollar los programas y los servicios. De nuevo las investigaciones que se puedan hacer para conocer acerca de las necesidades de los usuarios será clave, generalmente se realizan entrevistas con empresarios, encuestas a los trabajadores y reuniones con los usuarios.

A pesar de que un buen mercadeo puede motivar a la gente a hacer uso de los sistemas solo un buen servicio es el que va a mantener el que la gente siga siendo usuarios de los sistemas. Muchas veces la gente lo que busca en el producto es de gran valor, como programas que le aseguren transporte a sus hogares o programas como el Denver's Ecopass el cual provee grandes

descuentos a los patronos que compran los pases para todos los empleados o como el Transit Check que brinda simplicidad al proceso de administrar dichos programas.

Muchas veces los programas que se establecen para incentivar el uso de los sistemas de transporte ayudan a que se mantengan los usuarios existentes cuando las agencias deciden aumentar las tarifas, ya que estos pueden recibirlas a un precio más bajo a través de tarifas ofrecidas por sus trabajos. Además de que no todas las agencias de transporte colectivo lo que desean es aumentar el número de usuarios en las horas picos si el servicio en estas horas ya es uno que funciona a capacidad y el presupuesto para expandir los servicios son limitados. Por lo tanto, estos programas pueden incentivar a aumentar el uso de los sistemas durante los períodos valles, particularmente con los pases mensuales y los pases anuales, ya que los viajes adicionales realizados por el usuario son libres de costo.

El conocimiento, la participación, los cambios en la conducta de los usuarios, los impactos (usuarios, ingresos y costos) en las agencias de transporte colectivo y los impactos regionales son algunas de las cosas que se deben tener en cuenta a la hora de medir la efectividad de los programas dirigidos a incentivar el uso del transporte colectivo.

El poder identificar el nivel de conocimiento de los empleados y de los patronos (empresas) pueden ayudar a las agencias de transporte a diseñar diferentes tipos de estrategias de mercadeo para llenar esa necesidad, ya que el que los patronos no conozcan sobre los programas y los empleados no sepan si sus respectivas empresas ofrecen programas limita grandemente el potencial de aumentar el número de usuarios.

Muchas encuestas realizadas a través de las diferentes ciudades demuestran que hay muchos más empleados que no conocen si sus empresas ofrecen programas de incentivos al transporte colectivo de las esperadas. Por ejemplo, en la ciudad de Nueva York en el 2004 a través de una encuesta quedó demostrado que más de la mitad de los empleados que participaron en la misma

no sabían si en sus empresas ofrecían programas de incentivos para el transporte colectivo.

Estas investigaciones demuestran que se necesita un esfuerzo mayor en el mercadeo de dichos programas en general.

Otro aspecto es conocer los cambios en conducta de los usuarios ya que estos son importantes para cumplir con muchas de las metas que las agencias se proponen, como aumentar el número de usuario, reducir la demanda de estacionamientos, reducir la congestión y contaminación del aire. Estos cambios en la conducta de los usuarios se pueden identificar a través de encuestas realizadas antes y después de la implantación de los programas; y también se puede conocer los patrones de viaje en término de la frecuencia de uso, el tipo de servicio de transporte que usan y otros aspectos.

La información que se obtiene de los cambios en conducta de los usuarios es la base para la evaluación de los impactos en el número de usuarios, ingresos y costos que pueden tener las agencias de transporte colectivo. Mientras que los impactos regionales que se pueden ver tras la implantación de los programas de incentivos al transporte colectivo son la reducción en el uso de auto privado, consumo de combustible, la contaminación del aire y los efectos de invernadero.

A través de encuestas ha quedado demostrado que la implantación de los programas de incentivos al sistema de transporte colectivo generalmente resulta en un aumento en el uso de los sistemas de transporte por los empleados. Se ha demostrado un aumento de alrededor del 10-40 por ciento en usuarios y un cuarto de ellas mostró un aumento de 60% de usuarios en los diferentes sistemas. Ejemplos de esto ocurrió en San Jose en 1997 y en Atlanta en 2003 en donde el número de usuarios se duplico luego de implantados dichos programas. Pero un aspecto mucho más importante que el aumento porcentual de usuarios es número de nuevos usuarios que esto puede crear. Se cree en un lugar donde trabajan 100 empleados, de estos 100 empleados de 2 a 17 empleados cambian su modo de transporte.

Otros sistemas de transporte colectivo:

En esta parte se presenta parte de un estudio realizado por el Transit Cooperative Research Program “Strategies for Increasing the Effectiveness of Commuter Benefits Programs” en donde se entrevistaron 48 patronos (empresas). De los 48 patronos contactados solo 28 de ellos realizaron la encuesta completa y el proceso de entrevista. Finalmente, el grupo de investigación convocó a un grupo focal en el área de Washington el cual tuvo 4 participantes, teniendo un total de 36 patronos.

Los sistemas de transporte colectivo considerados lo fueron:

Washington, DC

En el área de Washington, el vale regional es conocido como el Metrocheck. Este es ofrecido por el Washington Metropolitan Area Transit Authority (WMATA), un sistema de transporte colectivo regional que corre por un sistema pesado de tren y servicios de guaguas. El Metrocheck puede ser utilizado como una tarifa directa en el sistema de tren pesado o usado como vale para comprar pases para las guaguas u otras tarifas a otros medios de transporte ofrecidos e la región. WMATA no provee descuentos a sus patronos pero la designación de \$20 provee un 10 % de bonos a los usuarios (esto es así para las tarifas de \$20, sean o no compradas por el patrono).

Las agencias principales que mercadean el transporte colectivo en Washington son Commuters Connections, un servicio regional auspiciado por el MPO, Metropolitan Washington Council of Governments. Commuter Connections se encarga de contratar firmas privadas y otras agencias para que promuevan los beneficios del transporte colectivo a través de las distintas áreas. Una de estas agencias es el Arlington Transportation Partners, la cual opera dentro del Arlington County.

De acuerdo con WMATA, aproximadamente 170,000 empleados en la región reciben Metrocheck. Esto incluye un número grande de empleados del gobierno federal, debido a que el gobierno federal esta obligado a ofrecer

beneficios completos a sus empleados. En adición al gobierno federal, aproximadamente 2,800 empleados del sector privado pertenecen al programa de Metrocheck.

Cada una de las agencias cuenta con fuertes programas de mercadeo dirigidos al patrono. Los representantes de venta tienen como función principal el servir como contacto entre los patronos. Las estrategias utilizadas para atender a los patronos incluyen talleres, páginas en internet, correos electrónicos y contacto por teléfono, correspondencia directa por correo, participación en asociaciones de mercadeo y tarifas para el transporte y auspicios para eventos especiales como “Try Transit Week”.

Arlington Transportation Partners ofrece incentivos financieros a los patronos que se acogen a Metrocheck. Estos pagan el 50% del costo en un tiempo determinado (más de 1 año), accediendo a pagar el costo total en una cantidad de tiempo similar.

A pesar de que las tres agencias utilizan contactos directos con los patronos como su estrategia principal de mercadeo. Esta agencia usa mayor parte de su tiempo “hand-holding” con los patronos, explicando los beneficios y asistiendo al patrono sobre las decisiones que sean más apropiadas para estos a implementarse. Su material de mercadeo identifica cuatro niveles de beneficios a la cual los patronos pueden acogerse;

- Bronce “Bronze”; programa básico de Información
- Plata “Silver”; Nivel promocional, este incluye estacionamiento preferencial y programas informal de tele-trabajo.
- Oro “Gold”; Nivel de incentivos implementando Metrocheck, incentivos a otros modos de transporte, servicios de transferencia o tarifas a estacionamientos.
- Platino “Platinum”; nivel completo, en donde se implementa más de un incentivo.

Los mensajes de mercadeo utilizadas por las tres agencias estaban enfocadas en la contratación y retención de empleados que ofrece los beneficios

del transporte colectivo, enfatizando los beneficios del transporte colectivo, entre ellos reducir el stress de los trabajadores y bajar el costo de buscar y encontrar buenos empleados. Una de las agencias representativas estableció que ellos tratan de variar los mensajes basados en el tipo de patrono y localidad, enfatizando en los aspectos que ellos creen pueden ser de interés al patrono.

Atributos que muestran los patronos que contribuyen al éxito del Transporte Colectivo:

- Las firmas pequeñas usualmente enfrentan menos obstáculos que las firmas grandes y estas se interesan más a la hora de implementar programas que benefician el transporte colectivo.
- Patronos localizados en áreas urbanas densas con facilidades de transporte colectivo se interesan más en la implantación de estos programas. En el área de Washington los patronos cerca de las estaciones del tren se interesaron más en la implantación de programas que aquellos que se encuentran cerca de servicios de guagua.
- Es más fácil para las firmas con horarios de trabajos fijos de 9 hr los 5 días de la semana para implementar programas para el transporte colectivo ya que el acceso a los medios de transporte es mucho mejor durante las horas picos.
- Ya poseen programas de transporte colectivo.
- Las firmas de contables y firmas legales adoptan más rápido programas de transporte colectivo, probablemente porque estos entienden y están consciente de los ahorros en los costos y asuntos administrativos mejor que otras firmas.
- Aquellas firmas con problemas de estacionamiento están más propensas a establecer programas de Transporte colectivo.

Algunas de las barreras que se encontraron las agencias al momento de ofrecer y establecer los programas de beneficios del Transporte colectivo son el tiempo administrativo y los gastos para manejar los beneficios, determinar como aplican a los diferentes oficios, el manejo y distribución de los beneficios a través de los diferentes lugares y la distribución de vales a los empleados. Otras barreras encontradas fue la falta de conocimiento de los patronos acerca de los problemas a los cuales se enfrentan los trabajadores con respecto a la transportación. Por tal razón, las agencias establecen que su labor principal es “selling the unwanted to the unaware” ya que muchas veces los patronos no conocen acerca de las preferencias de sus empleados de su modo de transporte.

Otra agencia identifico que la barrera u obstáculo que identifico al momento de implantar los programas fue la falta de conocimiento acerca del funcionamiento de los programas y sus beneficios y la cantidad de dinero necesaria para comprar grandes cantidades de vales.

Mientras tanto las agencias concluyeron que el factor principal a la hora de convencer al patrono de implementar beneficios al transporte colectivo es el efecto en los empleados. En donde los beneficios del transporte colectivo muestran tener un papel principal es en la contratación, retención y aumento en productividad, los patronos pueden interesarse en los programas.

Boston

El Massachussets Bay Transportation Authority (MBTA), normalmente conocido como “T”, le provee servicios de transporte colectivo al área de Boston. El MBTA consiste de un tren pesado y liviano, commuter rail, guaguas y servicios de ferry, el cual le provee servicio a un área grande (78 ciudades y pueblos en un área de servicio de 1000 millas cuadradas y 2.6 millones de personas). Boston también posee una línea de guaguas que sirve a las afuera.

La agencia principal que promueven los beneficios contributivos es CARAVAN para usuarios, una organización sin fines de lucro que trabaja a través del estado de Massachussets pero es más activo en y alrededor de

Boston. CARAVAN tiene un contrato a través del “Massachussets Highway Department” para alcanzar al patrono.

El programa principal ofrecido por el MBTA es el Corporate Pass. MBTA ofrece 15 tipos de pases mensualmente los cuales pueden ser comprados a través del Corporate pass.

Muchos de los usuarios que hacen uso del sistema de transporte colectivo es porque viven y trabajan cerca del área de servicio de MBTA y por tal razón muchos patronos les ofrecen a estos el Corporate Pass.

De acuerdo al MBTA entre 1,800 a 2,000 empleados participan en el programa Corporate Pass. Esto representa el 70 al 80% del mercado corporativo en el área. Un número de estos clientes (aproximadamente 250) son de agencias de estado, el número disminuyo a finales del 2000 y principios del 2001 debido a que los empleados del sector de alta tecnología han cortado sus gastos y negocios. MBTA requiere que el patrono compre por lo menos 5 pases mensuales para participar. No ofrecen descuentos a los patronos.

En general, a través de estudios ha quedado demostrado que la gente en el área de Boston tiene conocimiento con relación a los beneficios asociados al transporte colectivo. Aún antes de los cambios legislativos que permitían “tax breaks” tanto para el patrono como para los empleados, muchas compañías ofrecían algún tipo de subsidio a sus empleados. Esto se debe a la extensa infraestructura de transporte en Boston, como a la escasez en estacionamientos. Por tal razón los esfuerzos en mercadeo en Boston no están dirigidos a aumentar el conocimiento de los patronos acerca de los beneficios que ofrece el transporte colectivo, porque ya los usuarios conocen acerca de las dificultades al hacer uso de estos y de las alternativas disponibles.

A pesar de que los problemas administrativos es la principal barrera que enfrentan muchas agencias al momento de implantar los programas y beneficios en el caso de Boston este no es el problema debido a que el programa del pase corporativo le hace más fácil a los patronos el establecer dicho programa.

En el caso de Boston la presencia de los sistemas de transporte colectivo es el factor determinante para establecer los programas. El servicio debe ser

cercano y frecuente. Otro factor que propicia la implantación de dichos programas es la disponibilidad de estacionamiento. La cultura corporativa y los horarios regulares de las agencias son otros aspectos al momento de implantar dichos programas. Por último, muchas agencias establecieron que cuando la fuerza laboral es joven favorecen los beneficios otorgados por estos programas.

Algunas barreras que han enfrentado al momento de implantar los programas es el costo, muchas compañías encuentran que el costo total anual es muy alto, principalmente las empresas pequeñas. Otra barrera es la falta de conocimiento de cómo trabajan los beneficios, esto debido a que las compañías no siempre conocen las implicaciones al adoptar el programa.

Minneapolis/St. Paul

Estos cuentan con tres programas en la región:

- Metropass program: El patrono compra los pases anuales para sus empleados, solo paga una cuarta parte basado en el número de usuarios del sistema. Para determinar los usuarios los patronos utilizan encuestas. El precio del Metropass es calculado usando un sistema promedio de tarifas por mes por usuarios. El precio total permanece igual por los 2 años, aunque el número de usuarios aumente durante ese período de tiempo, mientras más patronos participen del programa más costo efectivo Metropass es para el patrono. Luego de dicho período de tiempo el costo aumenta de acuerdo a la participación. En muchos casos el patrono vende el Metropass por \$20 por mes.
- TransitWorks! Este es el programa de descuento más popular de la región, TransitWorks le da a los patronos participantes un descuento de 5 a 10% del precio detallado de la tarifa. Un representante de la compañía ordena la cantidad de SuperSavers que desea para los empleados cada mes y una factura es enviada en conjunto con los pases y el patrono tiene 30 días para pagar. El

pase de 31 días es ofrecido al público con un 10%, y si son parte del TransitWorks reciben un 10% adicional, para un descuento total de 20%. Las “stored-value cards” pueden ser utilizada en las guaguas en cualquier momento, estas nunca expiran. Estas son vendidas a \$10, \$15, o \$20 y cada tarjeta contiene una cantidad en efectivo que es 10% mayor que su precio de venta.

- Commuter Check: Estos pueden ser mercadeados por pases a las guaguas o usados en los vanpools.

Las agencias que promueven los beneficios de commuter choice incluyen la Metro Commuter Service, y transportation management organizations, las cuales incluye Downtown Minneapolis TMO y el Downtown St. Paul TMO. Metro check también cuenta con un programa de alcance a los patronos.

Un por ciento alto de patronos en las áreas del centro de Minneapolis y St. Paul participan en al menos uno de los tres programas para usuarios. De acuerdo con el Metro Commuter Service acerca de 50 compañías participan del Metropass y 44 patronos participan en el commuter check. Acerca de 500 patronos participan en el TransitWorks.

Las agencias ofrecen incentivos significativos por participar en los programas de commuter choice. Además de los ahorros en costos asociados con los programas Metropass y TransitWorks, el Metro commuter services paga los costos de flete y los honorarios administrativos asociados con obtener uno de los servicios. El estado de Minnesota ofrece una reducción en impuestos si la compañía se acoge a beneficios de transporte o vanpool.

Al preguntarle a la agencia que fue lo que en realidad hizo que se implementaran estos programas, estos identificaron que fue lo costo efectivo que resulta implantar estos programas y el hecho de que los empleados lo pedían.

Algunas de las barreras que identificaron incluían el tiempo administrativo, esto debido que a pesar de que los patronos veían los programas como una buena idea estos no lo implementaban, aún cuando la implantación del programa conllevara un ahorro en dinero, le requería al personal de recursos

humanos tiempo para la implantación y operación del mismo y muchas compañías no estaban dispuestas a proponerse a comenzar el programa. Otra barrera que se encontraron fue el lidiar con múltiples lugares de trabajo, este fue una de las barreras más grandes identificadas, la falta de voluntad para establecer un programa en un área exclusiva. Otra barrera encontrada fue la falta de conocimiento acerca de cómo funcionan tales programas, en el caso del Metropass, este es un poco complicado ya que depende de la participación y que el costo cambia con el tiempo. Debido a esto, en la región se desarrollo el Transit Benefits Guide que establece en un lenguaje claro y presenta los diferentes incentivos obtenidos a través de los programas e incluye una guía de 10 pasos a seguir para la implantación de dichos programas.

San Francisco Bay Area

El sistema de Transporte colectivo en esta área incluye un tren pesado y uno liviano, commuter rail, un sistema de guaguas y ferry. La Metropolitan Transportation Comisión (MTC) es la agencia principal que se encarga en la promoción de los distintos beneficios ofrecidos, principalmente al público en general mientras que RIDES establecida por MTC se encarga de llegar a los patronos.

El programa principal de la región es el Commuter Check, el cual ha tenido contrato con MTC desde el 1991. El Commuter Check es aceptado por todas las rutas fijas que los operadores realizan. Hoy en día son pocos los acuerdos que estos tienen para transferencias entre los distintos operadores, por lo tanto si un patrono se acoge a dos sistemas diferentes tiene que comprar las tarifas de los dos sistemas por separado. Por ahora MTC está trabajando con los programas Smartcards, los cuales pueden ser utilizados en múltiples sistemas.

Estos estiman que alrededor de 75,000-80,000 patronos en el Bay Area reciben los commuter checks.

RIDES utilizan diferentes técnicas para llegar al patrono, estos mantienen una base de datos de alrededor de 4,600 patronos del área los cuales han sido

participantes activos en los servicios de RIDES y de aquellos que han mostrado interés en los servicios. Esta base de datos forma la base para la actividad de mercadeo de RIDES. A través de ella RIDES envía correos 4 veces al año; 3 de las ocasiones es para enviarle promoción de eventos especiales como Bike to Work Day y el cuarto es un cuestionario para mantener la base de datos al día.

Mientras que MTC usa varias formas de mercadeo para llegar al público en general, incluyendo la televisión y anuncios de radio, correo directo, anuncios en las estaciones y en los carros, anuncios en los periódicos y a través de las tarifas.

Las barreras que señalaron las personas entrevistadas fueron la carga administrativa debido a que muchas no saben como implantar dichos programas e implementarlos conlleva de mucho tiempo, además de que quedo demostrado que muchas compañías no tienen claro como van a incorporar los beneficios en las estructuras existentes. Otra barrera es el costo para muchos patronos el costo es uno de los problemas que enfrentan y mientras más grande la compañía más grande es la barrera.

Tipos de Programas:

- **Pase mensual “Monthly pass”:**

¿Qué es?

Este es un pase que permite al usuario el uso ilimitado de los sistemas de transporte colectivo por un período de tiempo fijo (generalmente un mes, pero para otros sistemas es pase de dos semanas o de 31 día)

¿Costo?

Regular: En este caso los patronos compran el pase al precio regular ofrecido al público.

Descuento: En este los patronos reciben descuento al comprar los pases. El descuento puede ser estándar, en donde todos los patronos reciben el mismo descuento o puede ser modificado, en esta los patronos reciben descuentos de

acuerdo a una serie de criterios, como el número de pases comprados o por localidad.

Ventajas:	Desventajas:
<p>-Este es relativamente fácil de administrar</p> <p>-Los patronos mensualmente compran los pases para los empleados participantes.</p>	<p>-Es difícil establecer el precio del pase si las agencias de transporte están distantes basada en su estructura de tarifas.</p> <p>-Requiere que las agencias de transporte distribuyan los pases a los patronos y que estos se lo distribuyan luego a sus empleados.</p>

Ejemplos:

Regular/sin descuentos

Massachussets Bay Transportation Authority (MBTA)

Programa de Corporate pass, MBTA vende 15 tipos de pases mensuales para los diferentes modos de transporte (tren, commuter rail, ferry) y zonas. Los patronos los adquieren al mismo precio que los usuarios en general y estos lo pueden distribuir a sus empleados gratis, se lo pueden vender a sus empleados en un “pre-tax basis” u ofrecerselo con un descuento.

Descuento estandar

Metro Transit TransitWorks!

TransitWorks!, este permite a los patronos a comprar pases de 31 día con un 10% de descuento (como también tarjetas con un valor almacenado a un 5% descuento). Los patronos pueden decidir dar el descuento a los empleados participantes.

Descuento modificado

Programa de MARTA Partnership

MARTA les ofrece descuentos a los patronos, basado en el número de pases que estos compran. Los patronos no reciben descuentos si

compran menos de 1,000 pases, pero si reciben un 8% de descuento por comprar sobre 8,000 pases.

- **Universal Pass “Pase Universal”**

¿Qué es?

Es un pase que ofrece pases ilimitados a los sistemas de transporte. Tres criterios distinguen el pase universal del pase regular.

1. Es un pase anual
2. Usualmente se le requiere al patrono comprar pase para todos sus empleados.
3. El costo del pase por empleado generalmente es a un precio mucho más bajo que el ofrecido al usuario general (basado en la premisa de que no todos los empleados van hacer uso del pase todos los días).

El pase universal le permite al patrono ofrecerle a los empleados que usualmente no utilizan los sistemas de transporte colectivo que hagan uso de estos. Muchas agencias de transporte colectivo valúan los pases de manera que los ingresos y resultados resulten unos neutros, de manera tal que el costo que en lugar de ofrecerle los pases a los usuarios de los sistemas también se le puedan ofrecer a los usuarios potenciales. Por ejemplo, los patronos que tienen 10 empleados que son usuarios de los sistemas y pagan \$500 por cada pase anual con unos ingresos de \$5,000 por año. Si las agencias les permiten a los patronos comprar pases universales para 100 empleados por \$50 cada uno los ingresos serán los mismos pero la esperanza esta en que esto puede aumentar el número de usuarios.

¿Costo?

Los descuentos pueden ser limitados, ya que estos van a depender en una serie de criterios como el número de pases comprados y la localidad o también pueden ser modificados, en donde cada patrón recibe un descuento calculado específicamente para él. Los descuentos modificados generalmente

están basados en una encuesta que se realiza para saber cuantos empleados hacen uso de los sistemas de transporte colectivo y establecen el precio en orden de que los ingresos sean neutros para cada compañía.

Ventajas	Desventajas
<p>-Más beneficioso para las compañías grandes ya que le pueden ofrecer a todos sus empleados los pases a un precio relativamente bajo.</p> <p>-Probablemente aumenta los usuarios mucho más que los pases regulares ya que los pases se compran para todos los empleados</p>	<p>-Resulta en unos ingresos bajos en comparación con los usuarios reales que con otros tipos de programa.</p> <p>-En el caso de los descuentos modificados, al momento de establecer el precio es complicado.</p> <p>-Puede ser confuso para los patrón</p> <p>-Generalmente debido a lo complejo requiere de más personal para ser administrado</p>

Ejemplos:

Denver EcoPass:

Las tarifas para el EcoPass estan basadas en dos factores: en donde esta localizado el patrono y el número de empleados. El costo del EcoPass está entre los \$31 y \$279 anualmente por empleado. Las tarifas regulares están entre los \$420 y los \$1,260. Los patronos están sujetos a un cargo mínimo que varia entre \$540 a \$4,860 (tarifas 2003).

- **Pay-per-ride card “page por viaje”**

¿Qué es?

En este los patronos pagan exactamente los viajes que sus empleados han hecho. Con el uso de una tarifa de una tarjeta semi-permanente, los empleados pasan la tarjeta cada vez que realizan un viaje luego la agencia calcula cuantos viajes cada empleado realizó y se lo envía al patrono. Si el empleado realizo más viajes los cuales le hubiesen salido más barato con un

pase mensual entonces el patrono paga como por un pase mensual el lugar del costo real.

¿Costo?

El patrono paga por el servicio utilizado solamente, basado en como fue utilizado por el empleado. El precio es siempre más económico que si el patrono comprara los pases mensuales por cada empleado.

Ventajas	Desventajas
<p>-Los patronos pagan solo por el servicio utilizado, lo cual es más barato que los pases mensuales y mucho más atractivo para los patronos.</p> <p>-Los ingresos son neutros para las agencias porque los empleados que son usuarios pocos frecuentes probablemente pagan en efectivo, y los empleados que son usuarios frecuentes compran pases mensuales.</p> <p>- Una distribución de costo bajo ya que es una tarifa de tarjeta semi-permanente</p>	<p>-El pago se realiza luego que se hace uso del sistema, donde los sistemas reciben los ingresos antes que el servicio se provea.</p> <p>-A diferencia de otros pases, los ingresos van a depender del uso, por lo tanto, los ingresos pueden variar.</p>

Ejemplos:

Valley Metro Bus Card Plus:

Los patronos pagan por el servicio usado, a \$1.25 por viaje o a \$34 por mes. La tarjeta tiene un uso de 2 años y le cuesta al patrono \$0.50 por empleado. El personal que administra el programa describe el mismo como una tarjeta de crédito para las guaguas.

BruinGO Program for UCLA:

“University pass” para University of California, Los Angeles les permite a sus empleados y estudiantes utilizar la tarjeta de estudiantes en las guaguas de

Santa Monica y la universidad “UCLA” paga luego a la agencia de Santa Monica los viajes realizados.

- **“Stored-value fare cards”**

¿Qué es?

Es una tarjeta temporal o semi-permanente que puede ser utilizada varias veces para varios viajes. La tarjeta funciona como una tarjeta de débito, reduciendo cada vez la cantidad almacenada en la tarjeta. La tarjeta temporal funciona como una electrónica en la cual el usuario puede comprar las tarifas para 10 viajes diferentes, mientras que las tarjetas semi-permanentes pueden ser recargadas con dinero.

Con este sistema el patrono compra la tarjeta con una cantidad fija de dinero y se la da a sus empleados y cuando la cantidad se agota el empleado paga el resto de su bolsillo. Muchas de estas tarjetas funcionan como tarjetas inteligentes “smart cards” debido a que tiene la habilidad de calcular automáticamente transferencias o el cargo de las tarifas de modo que las tarjetas reducen no más que el costo de un pase mensual.

¿Costo?

El patrono paga una cantidad fija por la tarjeta. Las agencias pueden otorgar descuentos a los patronos de manera que paguen menos que el valor real de las tarifas.

Ventajas	Desventajas
<p>-las tarifas son reducidas directamente sin que la agencia determinen una cantidad mensual</p> <p>-Tarjetas semi-permanentes le permite a los empleados registrar sus tarjetas, debido a que el valor de la tarjeta no se pierde si la tarjeta se pierde.</p> <p>-La tarjeta puede ser programada para operar en múltiples sistemas</p>	<p>-La tarjeta semipermanente requiere una tecnología sofisticada, a la cual se le puede añadir dinero y máquinas que puedan leer las tarjetas.</p> <p>-Si las tarjetas se pueden utilizar en otros sistemas, debe de haber acuerdo en la división de los ingresos.</p>

Ejemplos:

Metro Transit TransitWorks!:

WMATA Metrocheck and SmarTrip Card:

El SmarTrip puede almacenar sobre \$300 y un costo inicial de \$5. Esta usa tecnología “touchless”.

- **Vouchers “Vales”**

¿Qué es?

Los vales son cheques distribuidos por las agencias de transporte colectivo, organizaciones regionales, que le permiten al empleado comprar las tarifas en cualquier sistema de transporte colectivo.

¿Costo?

Los vales pueden ser vendidos a un precio similar a los pases de esa región.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Los vales pueden ser validos durante un período de tiempo. -Los vales pueden ser modificados -Los vales son valiosos cuando hay más de un modo de transporte ya que los patronos no tiene que comprar las tarifas para los diferentes sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el vale es mucho más grande que el que se necesita la cantidad sobrante no es reembolsable.

Ejemplos:

Chicago RTA TransitCheck

DVRPC TransitCheck

King County Commuter Bonus Voucher

Técnicas más utilizadas a través de los diferentes sistemas de transporte colectivo:

1. La utilización de vales es una de las más utilizadas por las agencias de transporte colectivo y por los patronos para ofrecerlas a sus empleados. Este tipo de pase es beneficioso para aquellos sistemas que cuentan con más de un modo de transporte y poseen más de un tipo de tarifa para poder usar los diferentes modos de transporte. Estos vales son comprados por los patronos y otorgados a los empleados y estos utilizan estos para usar los diferentes sistemas.
2. Los pases mensuales y anuales es otra técnica utilizada por los patronos, al igual que los vales estos los compran y se lo otorgan a sus empleados. Estos pases pueden ser utilizados cualquier día de la semana en cualquier momento.
3. También se utiliza los pases “smarts cards” en donde el patrono paga cierta cantidad por un pase o un vale y si el empleado utiliza más de la cantidad pagada por el patrono, este paga el restante de su bolsillo.

Selección de la muestra:

El área seleccionada para realizar la encuesta lo es el área de Hato Rey un área dominada por empresas privadas en donde la fuerza laboral esta compuesta mayormente por empresarios. En la misma se procederá a entrevistas empresarios de las diferentes entidades bancarias que se encuentran en el área seleccionada. En adicción se le realizará una encuesta a los empleados de dichas entidades bancarias para recoger el conocimiento y el sentir que estos tienen con respecto al Tren Urbano.

Objetivos:

- Investigar a través de una revisión en literatura sobre diferentes alternativas tomadas en otros sistemas de transporte público.
- Establecer técnicas más sobresalientes que llevaron a aumentar el número de usuarios en los sistemas de transporte de otros países.
- Realizar una encuesta en la que podamos determinar y conocer las características y el sentir de los usuarios potenciales. Utilizar la encuesta para introducir en ella las técnicas establecidas en otros sistemas de transporte público para ver el sentir de esos usuarios potenciales.
- Utilizar las áreas aledañas a la estación de Hato Rey a para realizar la encuesta.
- Buscar entrevista con empresarios de algunas de las entidades existentes en el área.
- Dar recomendaciones a nuestro sistema de transporte público TU que sean viables y se ajusten a nuestra situación en particular basadas en lo encontrado a través de la encuesta.

Entrevistas:

En el proceso de llevar a cabo la investigación nos dimos a la tarea de realizar una serie de entrevistas impersonales con personal adecuado que nos ayudará a conocer la disponibilidad del sector bancario (privado) a ofrecer una serie de incentivos a sus empleados, los cuales promuevan el uso del Tren Urbano en el área. Con este propósito en mente visitamos diferentes bancos y estos son algunos:

EuroBank

Contacto:

Carine Ortiz, Secretaria

Aygisha Vega, Recursos Humanos (Analista de Beneficios)

Telf: 787-281-7220 Ext. 421

En el EuroBank entrevistamos a la Sra. Vega de Recursos Humanos, analista de beneficios nos dejó saber que ellos si consideraron la opción de ofrecer el sistema del Tren Urbano como incentivo a sus usuarios pero al estos evaluar los beneficios que tendría en sus empleados estos se dieron cuenta que no todos se iban a ver beneficiados y por tal manera la opción no fue considerada. Al mismo modo nos dejó saber que si en un futuro no muy lejano esto cambiará con mucho gusto estos no tendrían ningún problema en brindar tal incentivo. También se nos informó que a los empleados del EuroBank se les da estacionamiento.

Westernbank

Contacto:

Rosana Carraballo, Relaciones Públicas

Mayagüez

El Westernbank fue visitado dos veces. En la primera visita me atendió la recepcionista y la misma me dijo que estos allí no auspiciaban el Tren Urbano ya

que estos ofrecían estacionamiento de \$50 a sus empleados y que muchas veces estos trabajaban hasta tarde y el Tren Urbano no ofrecía servicios hasta tan tarde en la noche y que carecían de seguridad ya que el lugar era un poco peligroso.

En la segunda visita me comunicaron con la Sra. Carraballo de las oficinas centrales de Westernbank en Mayagüez y me informó que desconocía de los tarifas ofrecidas por el Tren Urbano pero que había tenido la oportunidad de hacer uso del sistema durante la Carrera del 10K y lo encontró uno eficiente y bueno. Luego de esto me dejó saber que era una buena alternativa de ofrecer los servicios del Tren Urbano como incentivos a sus usuarios.

BBVA

Aquí visitamos la oficina de Recursos Humanos en dos ocasiones y en las dos ocasiones no supieron ayudarnos y me enviaron a la oficina de Comunicación e Imagen en donde tampoco nos pudieron ayudar.

Doral Bank

Contacto:

Sara Rodríguez

Telf 787-764-4646

En el Doral Bank nos atendió la Sra. Rodríguez la cual nos informó que no sabía si en las oficinas centrales de la misma lo habían considerado pero que ella lo consideraba una idea muy buena. Mientras yo estaba presente ella le envió un “e-mail” a una persona que me podía ayudar a responderme pero esto fue infructuoso ya que el mensaje no fue respondido a mi persona y el e-mail no se me facilitó.

MCS

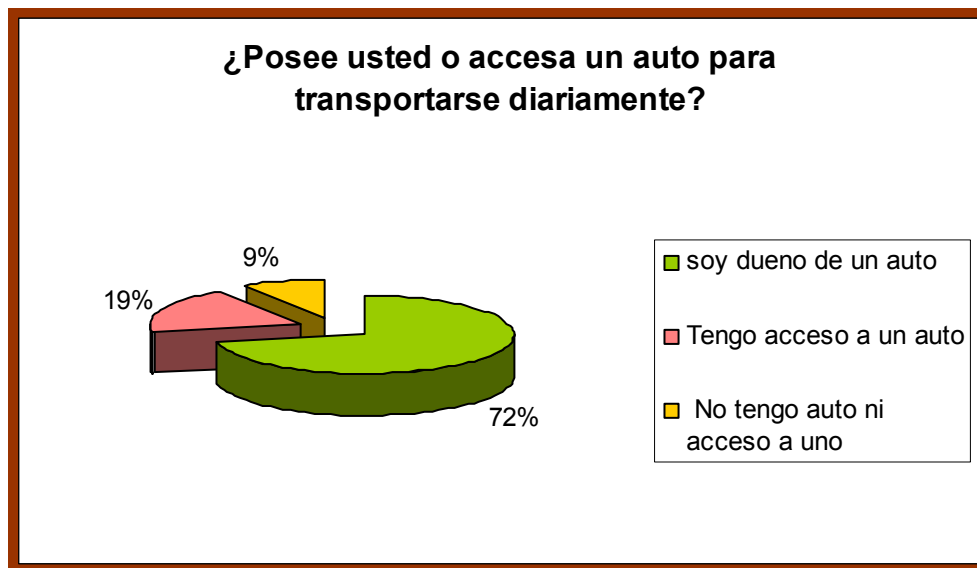
Contacto:

Gisela Rodríguez

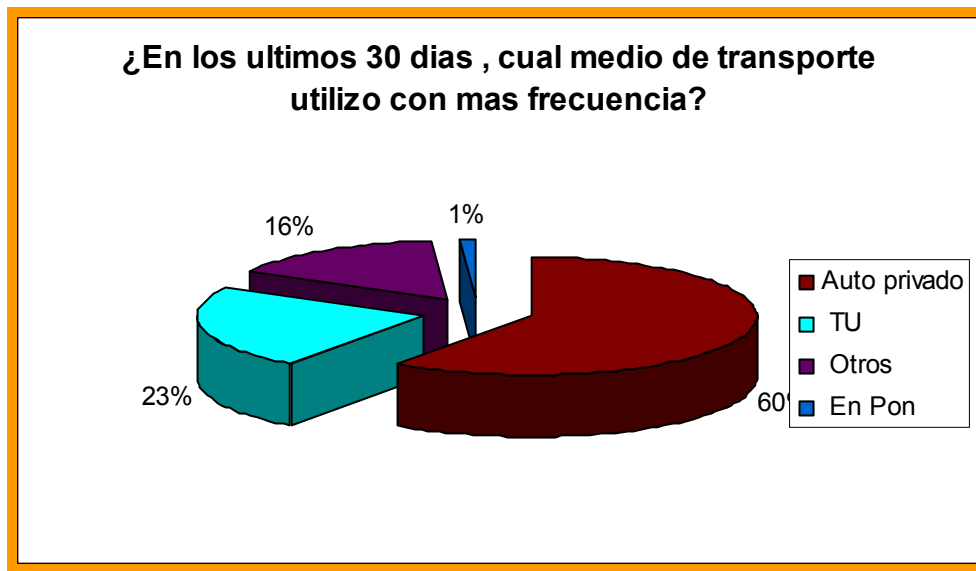
MCS es la primera empresa privada que ofrece los servicios del Tren Urbano como uno de sus beneficios marginales, ya que estos no cuentan con estacionamientos para pagarle y ofrecerle a sus empleados. En ella la Sra. Rodríguez me informó que en estos momentos son 171 los empleados que están acogidos al Tren Urbano.

Resultados de la encuesta:

La encuesta se llevo a cabo en el área bancaria de Hato Rey. En la misma se llevo las encuestas a distintos bancos entre estos: BBVA, Doral Bank, RG Mortgage, MCS, Banco Santander, una Oficina de Gobierno (educación), Scotiabank.



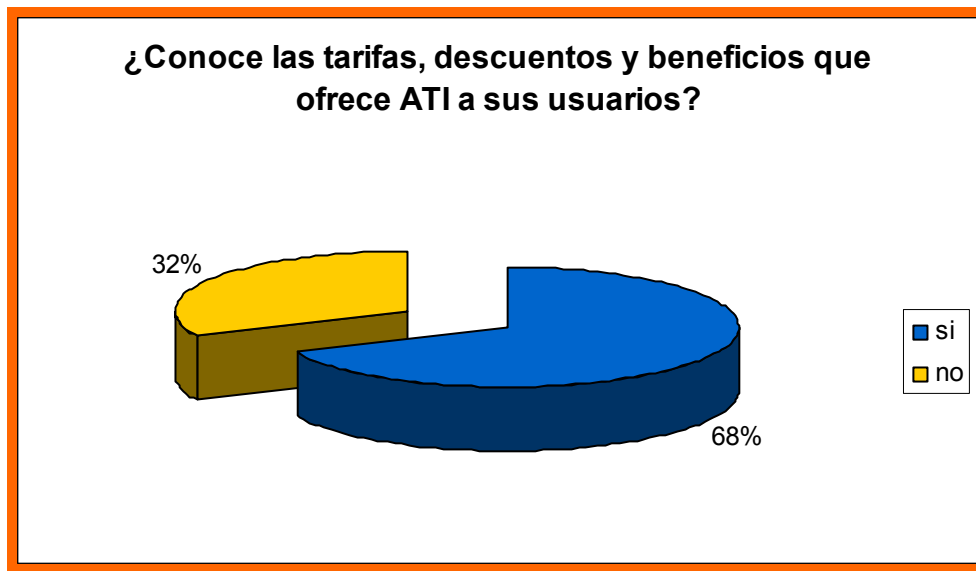
En esta gráfica podemos ver que la mayoría de las personas son dueño de sus autos o tienen acceso a uno mientras que solo un pequeño número de personas no tiene medio de transporte accesible.



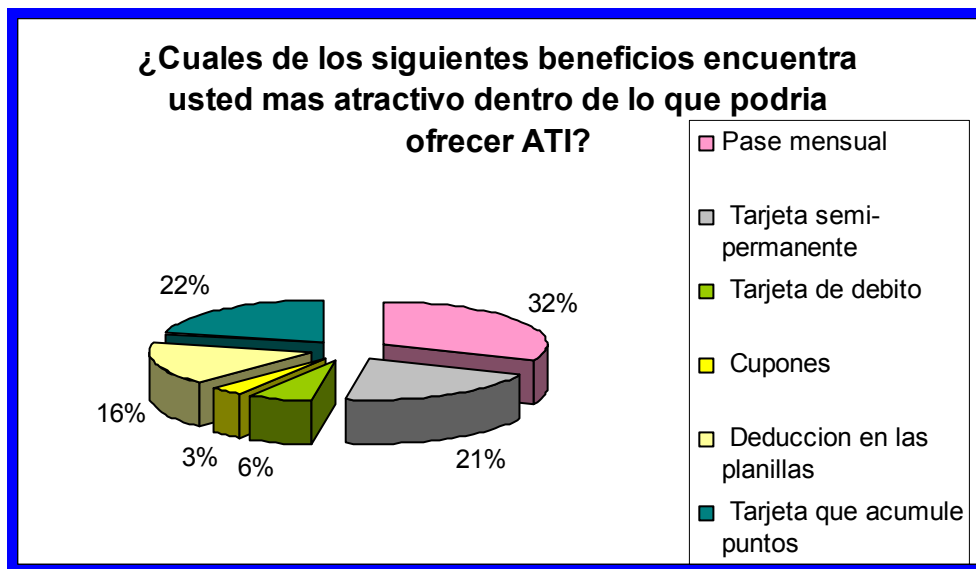
Aquí se refleja que el medio de transporte más utilizado, con más frecuencia, lo es el auto propio, aunque podemos ver que el sistema del Tren Urbano posee un por ciento considerable.



Aquí vemos que teniendo en cuenta de que la mayoría de los encuestados poseen auto propio también hacen uso de los sistemas ATI se puede pensar que estos lo utilizan para llegar a un lugar en específico sin la necesidad de utilizar sus autos o que para llegar a su trabajo utilizan ambos el auto y el Tren Urbano.

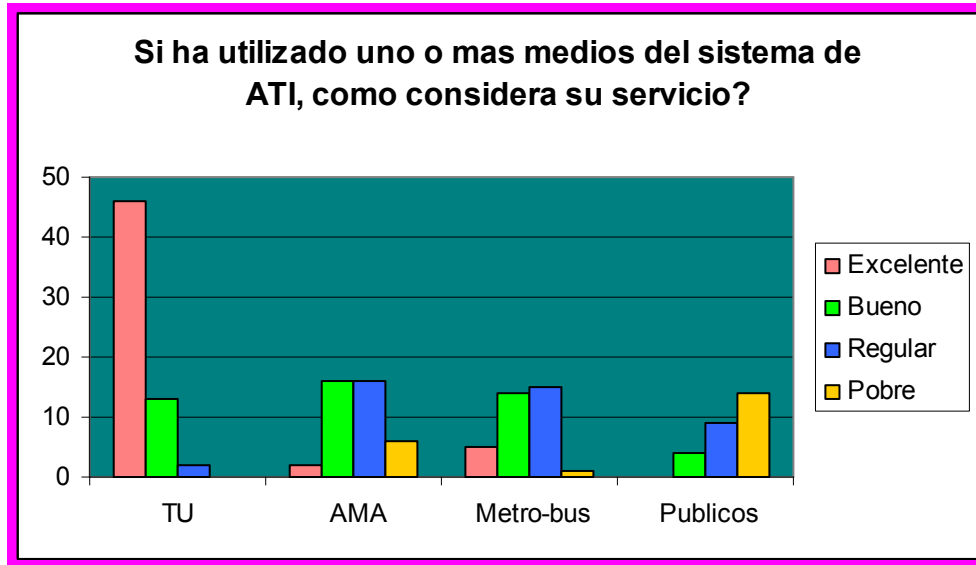


Podemos apreciar a través de la gráfica que los empleados si conocen sobre los beneficios y tarifas que ofrecen ATI a sus usuarios.



Podemos apreciar que los beneficios que resultaron atractivo a los empleados los fueron el pase mensual en el cual el empleado hace uso ilimitado de los servicios del Tren por el tiempo determinado. Mientras que la tarjeta que acumula puntos y le ofrece al empleado con una cantidad de viajes gratis fue

muy favorecida por los encuestados al igual que se le ofrezca deducciones en la planilla por utilizar los servicios del Tren Urbano.



Resultados:

Además de los resultados obtenidos por las gráficas, en la encuesta se realizaron una serie de preguntas abiertas en las cuales se buscaba conocer que el usuario cree que es lo que lo motivaría a hacer uso del sistema. Entre otras cosas respondieron que el TU se extendiera hasta Caguas, Carolina, Canóvanas; que se mejores los accesos al TU que se extienda el horario del TU, que hubiesen más tarifas, más promoción y educación, etc....

Recomendaciones:

Teniendo como muestra a personas con una serie de responsabilidades tanto en su vida profesional como en su vida familiar se debe de tener en cuenta una serie de cosas e intereses que motiven y hagan que estos usen o comiencen a utilizar el Tren Urbano.

Muchas de estas recomendaciones pueden sonar repetitivas o ser ya conocidas o esperadas por muchos pero está en nosotros poder identificar las mismas y llevarlas a cabo con mucho empeño y así poder hacer del Tren Urbano y todos sus componentes uno que satisfaga las necesidades de los usuarios y uno que llegue a formar parte de nosotros como sociedad y ser parte de nuestro diario vivir y que no sea visto como algo más.

- Establecer centros de cuidado en las estaciones del Tren Urbano o en las áreas aledañas al Tren Urbano.
- Planificar, Organizar y crear rutas desde las diferentes estaciones del Tren Urbano hacia las instituciones escolares o centros de interés. Esto se podría llevar a cabo a través de un acuerdo del mismo TU con guaguas o trolley municipales que brinden ese servicio.(subsidiado por el TU)
- Organizar campañas para el uso del Tren Urbano con la utilización de personas que muevan las masas, demostrando o llevando al público los beneficios que puede tener el tren con respecto a la gasolina, tapones, tranquilidad emocional, etc.
- Incentivar al usuario de manera que estos hagan uso del sistema como por ejemplo que un día en la semana los servicios del Tren sean gratuitos o que los fines de semana los servicios del Tren Urbano se extiendan hasta la madrugada sin importar que haya o no hayan actividades especiales.
- Trabajar en promociones positivas que motiven el uso del mismo con un carácter no limitante al uso del Tren Urbano.

- Las tarjetas del Tren Urbano deberían tener un sistema similar al utilizado por DTOP “auto-expreso” que se puedan recargar por Internet con tarjeta de crédito.
- A largo plazo, la extensión del Tren Urbano a Caguas y a Carolina tendrá gran impacto en el número de usuarios del mismo.

Conclusión:

Al final de esta investigación podemos concluir que las personas dependen totalmente de sus autos, que en nuestro caso mucho de los empleados conocen acerca de los beneficios y tarifas que ofrece el Tren Urbano y que si estos estarían dispuesto a hacer uso del Tren Urbano en algún momento de sus vidas si este le fuera factible y le satisfagan sus necesidades estos harían uso del mismo. A través de la encuesta encontramos que el mayor problema a la hora de hacer uso del sistema es el hecho de que las estaciones se encuentran lejos de su área de residencia, también surge el hecho de que muchos de estos empleados son jefe de familia o amas de casa por lo cual tienen hijos que llevar a la escuela o al cuidado haciendo esto que se tenga que desviar de la ruta fija a su trabajo.

En nuestro caso hay que tener en cuenta que no con el mero hecho de ofrecerle o entregarle a los empleados unos pases o una tarifa para que hagan uso del sistema es lo suficiente y se va a ver el impacto en el uso del Tren Urbano en la zona. Por el contrario primero se debe trabajar con lo que en realidad el usuario desea para que este se sienta que en realidad le están ofreciendo un incentivo, el cual le va a facilitar muchas cosas y le va a traer consigo una serie de beneficios.

Debemos de tener en cuenta que el propósito de implementar incentivos y buscar alternativas para el uso del Tren Urbano es impactar en cierto modo el sector para el cual se van a trabajar tales incentivos y provocar un cambio en la conducta de ese sector. Uno de estos cambios se vería reflejado en que las personas dejaran de usar sus autos o comenzaran a intercambiar entre el auto y el uso de este sistema de transporte colectivo. Se vería una disminución en la congestión vehicular del área reduciendo así la contaminación en el aire. Pero todo esto no se puede llevar a cabo si no se tienen unas estrategias de mercadeo bien identificadas para cada sector que se quiera trabajar teniendo en cuenta que las características de los usuarios van a cambiar de acuerdo con el

sector en que se encuentren y si a estas se le va a sacar el provecho deseado y muy importante aún que se este dispuesto a trabajarlos.

Es por esta razón que ATI que en estos momentos esta desarrollándose a la par con el Tren Urbano deberían de estar en esa constante búsqueda de que producto o que productos se pueden desarrollar para llegar a incentivar tanto a los empleados como al público en general a hacer uso del sistema y llegar a aumentar el número de usuarios a tal manera de cumplir con sus expectativas impuestas al inicio. Pero para hacer esto deben de identificar por lo menos un sector al cual quieran explotar y recordar que la gente lo que busca es el valor que el producto ofrecido pueda tener y el servicio que este pueda brindarle.

Apéndice A

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE MAYAGÜEZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL
PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL UPR/PUPR/ATI**

Este cuestionario tiene como propósito el determinar el beneficio que puede tener el crear programas de incentivos para los empleados que se transportan en la zona que recorre el Tren Urbano y buscar alternativas para aumentar el uso del sistema de transporte colectivo.

Sexo: ____ Femenino ____ Masculino

Edad: ____

Ocupación: _____

1. ¿Posee usted o accesa un auto para transportarse diariamente?

- a) sí, soy dueño de un auto
- b) Tengo acceso a un auto
- c) No tengo auto, ni acceso a uno

2. En los últimos 30 días, ¿cuál medio de transporte utilizó con más frecuencia?

- a) Auto privado
- b) Tren urbano
- c) Guaguas AMA
- d) A pie
- e) Carros públicos
- f) En pon
- g) Otros(especifique): _____

3. ¿Ha hecho uso de los servicios de ATI “Alternativa de transporte integrado” (Tren Urbano, guaguas AMA, metro-bus o carros públicos), en los últimos 30 días?

- a) sí
- b) no

4. Si no he hecho uso del sistema de ATI, ¿cómo usted piensa que podríamos convencerlo para que lo haga?

5. ¿Conoce las tarifas, descuentos y beneficios que ofrece ATI “Alternativa de transporte integrado” a sus usuarios? (marque con una X)

_____ Sí _____ No

6. ¿Cuáles de los siguientes beneficios encuentra usted más atractivo dentro de lo que podría ofrecer el ATI? (marque con una X)

_____ a) Pase mensual, donde usted hace uso ilimitado de los servicios de ATI

_____ b) Tarjeta semi-permanente, donde la empresa para la cuál usted trabaja hace pago por los viajes que realiza como empleado

_____ c) Tarjeta de débito, donde hay una cantidad fija almacenada que se reduce según usted hace uso de ATI

_____ d) Cupones

_____ e) Deducción en las planillas

_____ f) Una tarjeta que le acumule puntos según haga uso del sistema y te provea de una cantidad de viajes gratis.

7. ¿Qué otros incentivos tendrían mayor beneficio para usted?

8. ¿Qué sugerencias podría usted brindar para ayudarnos a mejorar los beneficios a los usuarios del sistema de ATI?

9. Si ha utilizado uno o más de los medios del sistema de ATI, ¿cómo considera su servicio? (marque con una X)

Calidad de servicio	Tren Urbano	AMA	Metro-bus	Carros públicos
<i>Excelente</i>				
<i>Bueno</i>				
<i>Regular</i>				
<i>Pobre</i>				

Nota: Gracias por brindarnos un momento de su tiempo, tenga un bonito día.

Referencias:

TCRP Report 51: *“A Guidebook for Marketing Transit Services to Business”*

TCRP Report 107: *“Analyzing the effectiveness of Commuter Benefits Programs”*

TCRP Report 87: *“Strategies for the effectiveness of commuter benefits programs”*