SPECTRUM Intelligence®

La telefonía móvil como estrategia para retener clientes y aumentar las ventas

El caso de BAIT y Walmart México



Noviembre de 2026

Un operador móvil virtual (OMV) ofrece telefonía con su propia marca a través de la red de otro operador, lo que permite a una empresa **integrar el servicio a los beneficios de su negocio principal**.

Uno de los casos más importantes en México es BAIT. Walmart lo lanzó en 2020 para **dar a sus clientes un motivo más para volver a sus tiendas**. Al cierre del tercer trimestre de 2026, BAIT alcanzó 27.6 millones de usuarios activos.

En 2015, las ventas de Walmart crecieron 6.4%, mientras que las ventas de los autoservicios de la ANTAD crecieron 4.3% en promedio. **La diferencia fue de 2.1 puntos porcentuales; sin embargo, para 2019, la diferencia se había reducido a 0.9 puntos.** Después del lanzamiento de BAIT en 2020, Walmart recuperó terreno. **En el tercer trimestre de 2026, sus ventas crecieron 1.7% y las de ANTAD cayeron 0.6%; la diferencia volvió a ampliarse a 2.3 puntos porcentuales.** Adicionalmente, entre el 1T24 y el 3T26, **las ventas de Walmart crecieron, en promedio, 1.36 puntos más de lo que hubiera crecido sin la presencia de BAIT**.

En el 3T26, el **gasto promedio mensual por usuario activo de BAIT fue de $46.20,** frente a los $196 por usuario que reportó Telcel. **BAIT cumple una doble función para Walmart al generar ingresos por telefonía y ofrecer un incentivo para comprar en sus tiendas.** Si BAIT impulsó las ventas de Walmart por encima del escenario sin el servicio, la suma de esas ventas y los ingresos por telefonía ascendería a **$7,777 millones en el trimestre, el equivalente a $95 al mes por usuario activo.** Por cada $100 que gasta en promedio un cliente sin BAIT, un cliente con BAIT gasta el equivalente a $250. El valor para Walmart también está en el margen de las compras adicionales que BAIT ayude a generar.

El reto para los OMV es **diferenciarse de los operadores tradicionales con beneficios de telefonía que impulsen las ventas del negocio principal**. Hay oportunidades en **estaciones de servicio, restaurantes de servicio rápido, gimnasios, empresas del sector automotriz y cines**, donde aún no se identifica un OMV.

Contenido

01 **Cómo funciona un OMV**
Modelo comercial y nichos de mercado

02 **El caso BAIT**
Expansión y vínculo con las compras de Walmart

03 **El desempeño comercial de Walmart**
Ingresos, afluencia, ticket y EBITDA. Escenario sin BAIT

04 **La evaluación del negocio completo**
Ingreso móvil, competidores y otras industrias

05 **Oportunidades comerciales para los OMV**
Quiénes compiten en México y cómo se clasifican

01

Cómo funciona un OMV

La empresa puede usar la conectividad para atender un nicho o fortalecer otro negocio.

La operación de un OMV

- Un operador móvil virtual (OMV) usa la red y el espectro de otro operador. Así puede ofrecer telefonía móvil sin desplegar sus propias torres, antenas ni fibra.

Operador con red	Operador móvil virtual	Usuario final
Vende el servicio al mayoreo. En México, Telcel, AT&T y Altán ofrecen el servicio. →	Compra el servicio al mayoreo y lo vende con sus propios planes, precios y marca. →	Contrata un plan o compra una recarga con el OMV.

Competir solo por precio puede dejar poco margen

El costo de usar la red limita cuánto puede bajar el OMV el precio de sus recargas.
El OMV también puede usar la telefonía para incentivar compras en su negocio principal.

143 OMV en el mercado mexicano de OMV a octubre de 2026.

Las fuentes de valor de un OMV

- El servicio móvil genera ingresos propios cada vez que un cliente compra un paquete o hace una recarga.
- Una empresa también puede usar la telefonía para fortalecer su negocio principal. Por ejemplo, una tienda puede dar datos móviles por comprar y así ofrecer un motivo más para volver.

NEGOCIO MÓVIL

Vender conectividad

- Ingresos por recargas y paquetes.
- Margen del servicio móvil.

NEGOCIO PRINCIPAL

Aumentar el valor por cliente

- Compras vinculadas a beneficios.
- Frecuencia y permanencia del cliente.

El objetivo comercial determina cómo se debe evaluar el OMV.

02

El caso BAIT

Walmart llevó el modelo a sus tiendas. Con BAIT, la empresa ofrece telefonía y vincula el servicio con las compras de sus clientes.

Origen y propósito de BAIT

- BAIT significa Bodega Aurrera Internet y Telefonía. Es el operador móvil virtual de Walmart México.

2020

Lanzamiento nacional

En junio, Walmart anunció que llevaría BAIT a todo el país a través de Bodega Aurrera, Mi Bodega y Walmart.

Qué busca BAIT

Ofrecer telefonía a precios accesibles

Walmart llevó a sus tiendas una oferta de prepago para las familias mexicanas.

Dar a los clientes un motivo para volver

Walmart vincula el servicio móvil con las compras para fortalecer el negocio de sus tiendas.

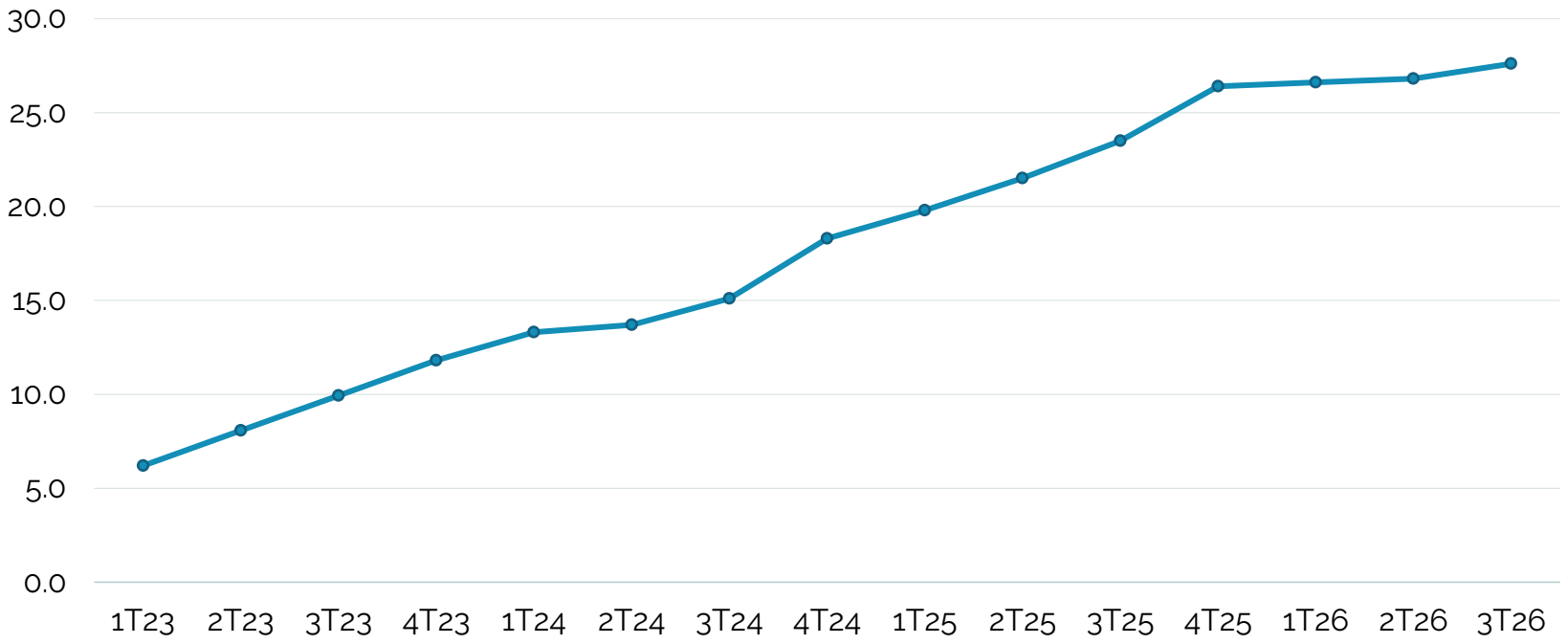
«Tus compras te conectan»

Los clientes podían recibir datos móviles en su línea BAIT al escanear un ticket de compra.

Evolución de los usuarios activos de BAIT

- BAIT cerró el tercer trimestre de 2026 con 27.6 millones de usuarios activos, un aumento de 17.4% frente al mismo trimestre de 2025.

Usuarios activos al cierre del trimestre, millones



27.6 M

Usuarios activos en 3T26

+17.1%

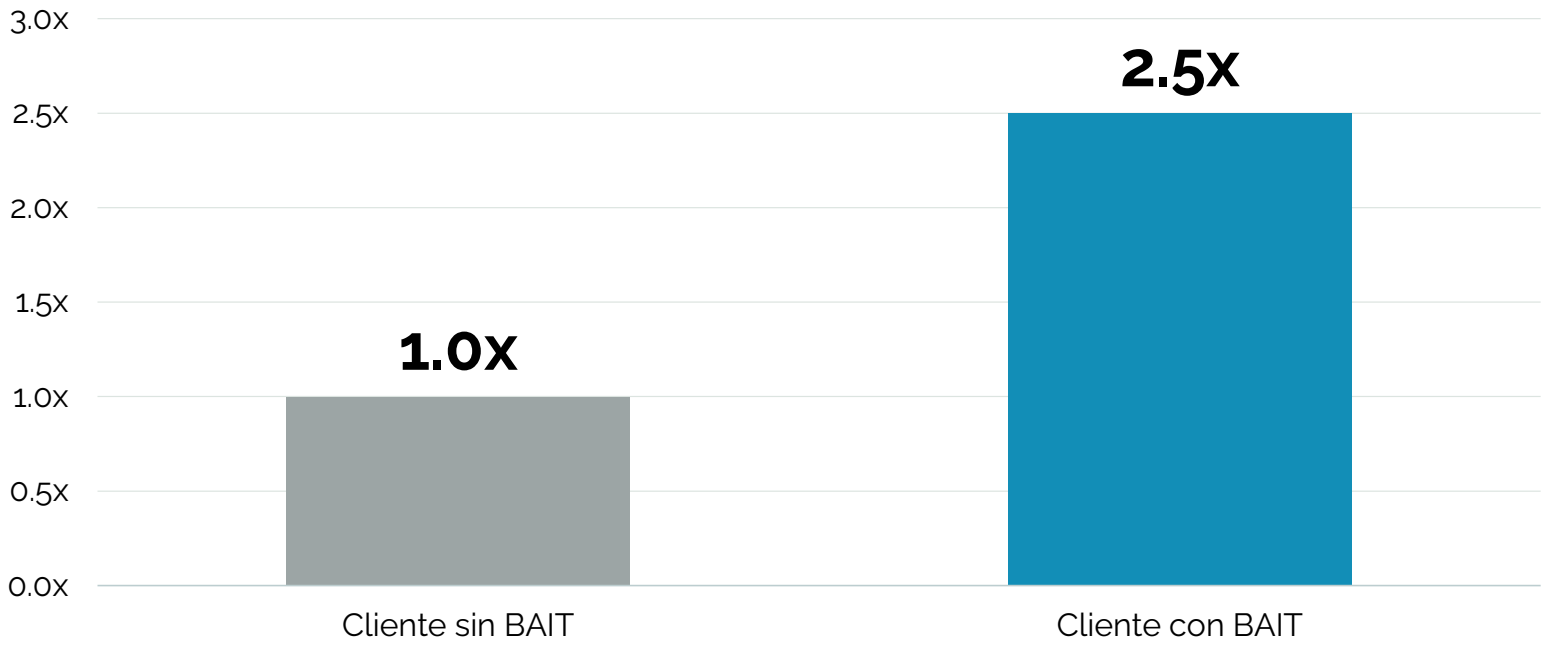
Crecimiento anual en 3T26

La conectividad crea un punto de contacto adicional con los clientes.

Fuente: Walmex, resultados trimestrales 2023–3T26, apartado BAIT. Cálculos y estimaciones de Spectrum Intelligence.

Gasto en Walmart de los clientes con y sin BAIT

- Para Walmart, parte del valor de BAIT está en las ventas adicionales que el servicio puede generar en sus tiendas.
- Por cada $100 que gasta en promedio un cliente sin BAIT, un cliente con BAIT gasta el equivalente a $250.



2.5x

Gasto promedio entre usuarios BAIT

- Walmex observa una relación comercial más intensa.
- Las compras también pueden entregar datos móviles.

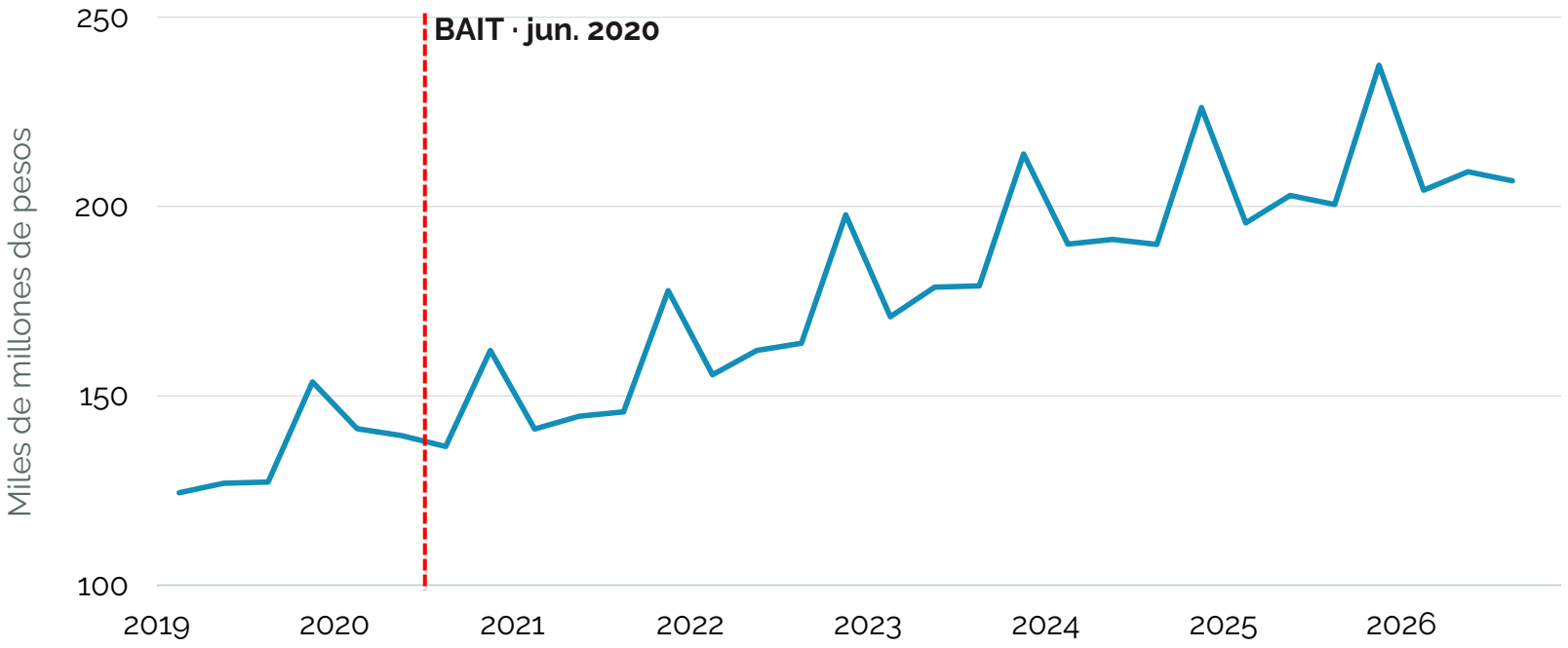
03

El desempeño comercial de Walmart

La comparación con el mercado ayuda a distinguir el entorno de la trayectoria propia de Walmart.

Ingresos de Walmart México

- En el tercer trimestre de 2026, Walmart México registró ingresos por $206,759 millones de pesos, un 3.1% más que en el mismo trimestre de 2025.



$206,759

Millones de pesos en 3T26

$200,567

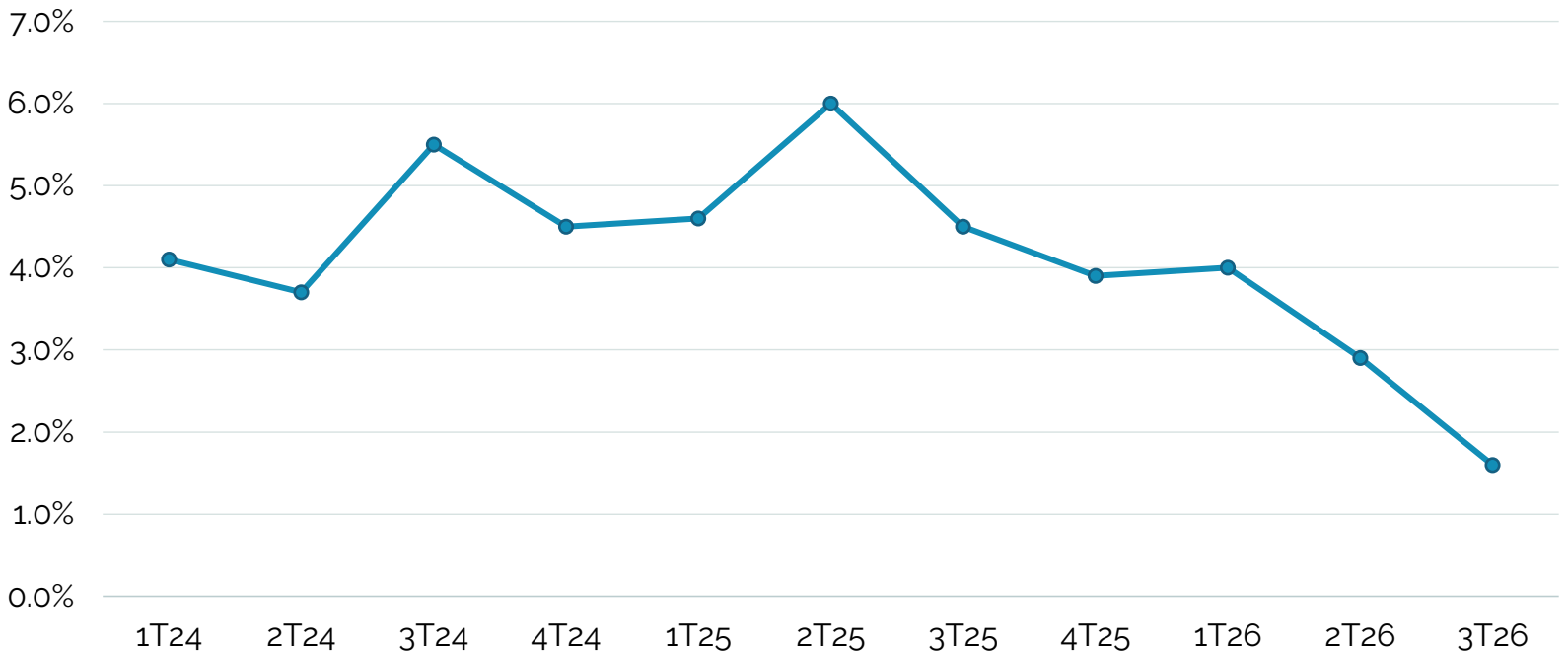
millones en 3T25

Walmart México generó $6,192 millones más que en el mismo trimestre de 2025.

Fuente: Walmex, resultados trimestrales 2019–3T26. Cálculos y estimaciones de Spectrum Intelligence.

Ticket promedio y transacciones de Walmart

- Las ventas a tiendas iguales crecieron 1.7% en el tercer trimestre de 2026.
- El aumento se explica porque cada compra valió 1.6% más, en promedio.
- El número de compras se mantuvo prácticamente igual al del año anterior.



+1.6%

Ticket promedio en 3T26

≈+0.1% en transacciones
+1.7% en ventas comparables

El importe por compra aumentó y el número de compras se mantuvo prácticamente estable.

Fuente: Walmex, resultados trimestrales 2019–3T26. Cálculos y estimaciones de Spectrum Intelligence.

El entorno comercial de Walmart

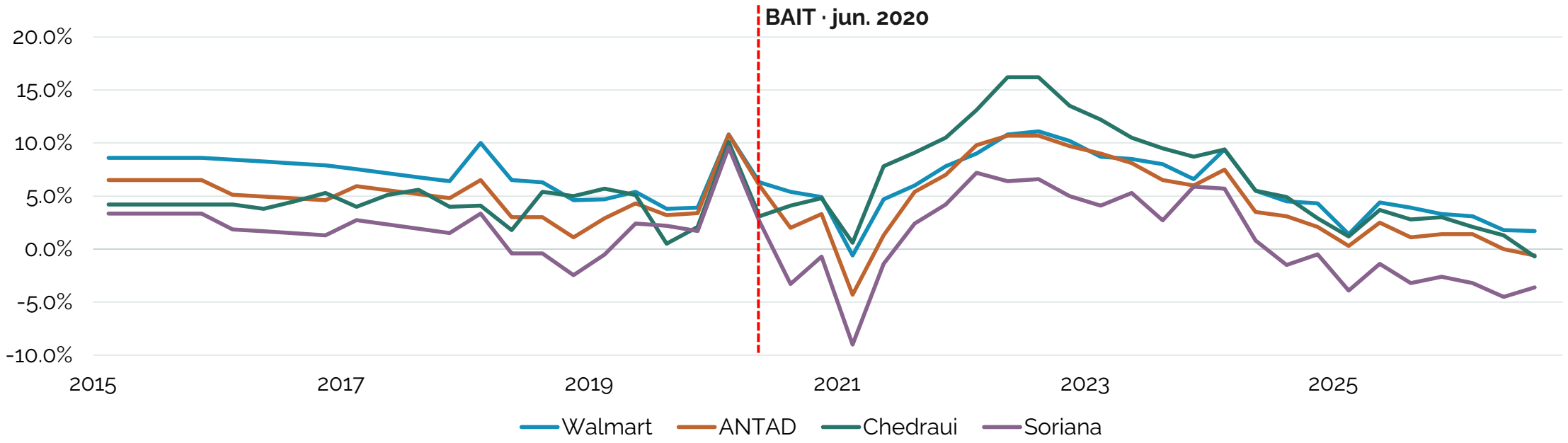
- El crecimiento de una cadena tiene un significado distinto según lo que ocurra en el mercado.

Cuando el mercado crece	Cuando el mercado cae
Una cadena puede vender más y aun así perder terreno si sus competidores crecen más rápido.	Una cadena puede ganar terreno si sus ventas caen menos que las de sus competidores.

El sector muestra si las ventas del mercado crecen o caen. Los competidores directos permiten ver si Walmart tuvo un desempeño distinto frente a cadenas que compiten por las mismas compras y el papel que jugó el OMV.

Ventas comparables de Walmart frente al mercado

- Las ventas de Walmart crecieron 1.7%, mientras que las de autoservicios de ANTAD cayeron 0.6%.
- Walmart superó al sector por 2.3 puntos porcentuales.
- En el mismo trimestre, las ventas cayeron 0.7% en Chedraui y 3.6% en Soriana.



+1.7% ⬆ Walmart

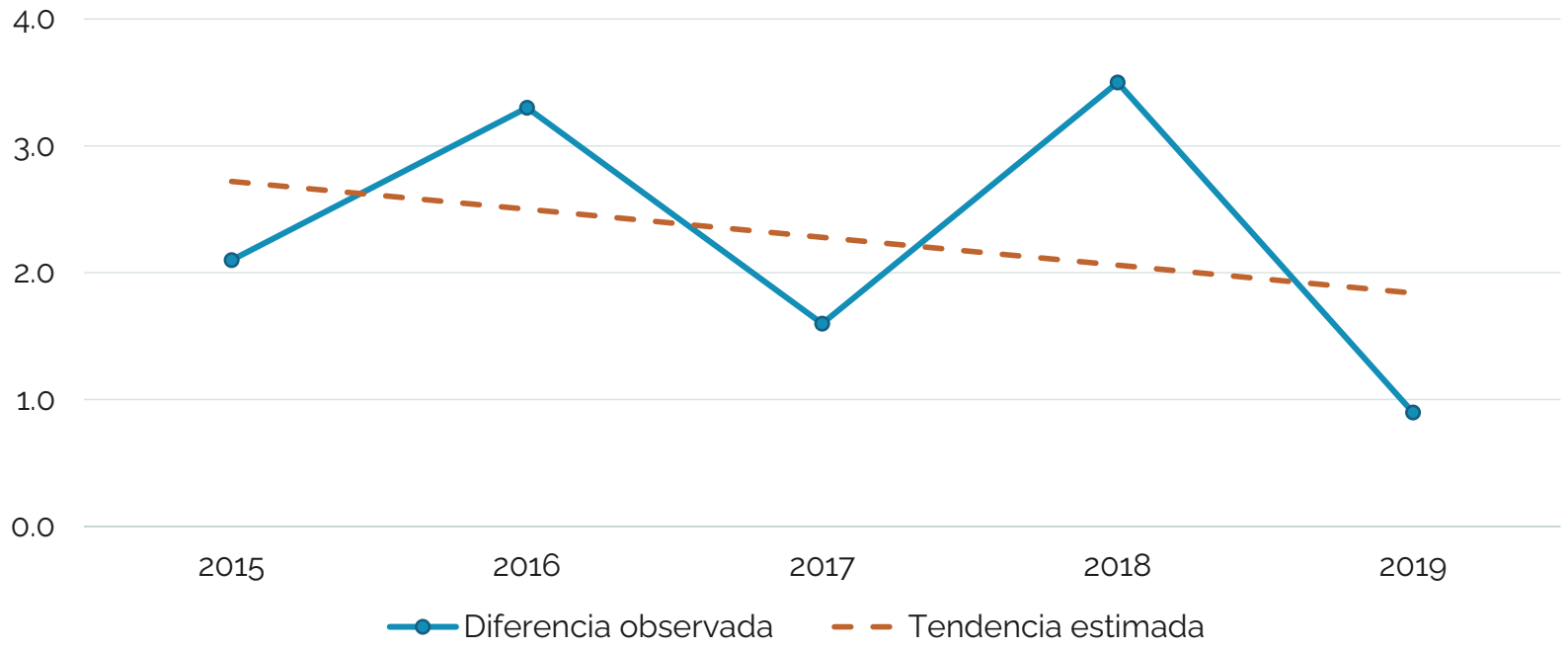
−0.6% ⬇ ANTAD

−0.7% ⬇ Chedraui

−3.6% ⬇ Soriana

La ventaja de Walmart frente a ANTAD antes de BAIT

- En 2015, la diferencia en el crecimiento de las ventas entre Walmart y el promedio de los autoservicios de ANTAD fue de 2.1 puntos porcentuales a favor de Walmart.
- En 2019, la diferencia se había reducido a 0.9 puntos porcentuales. La tendencia de esos cinco años mostraba que Walmart perdía ventaja frente al sector.
- Con BAIT, Walmart buscó dar a sus clientes un motivo más para volver a sus tiendas al ofrecerles beneficios de telefonía por sus compras.

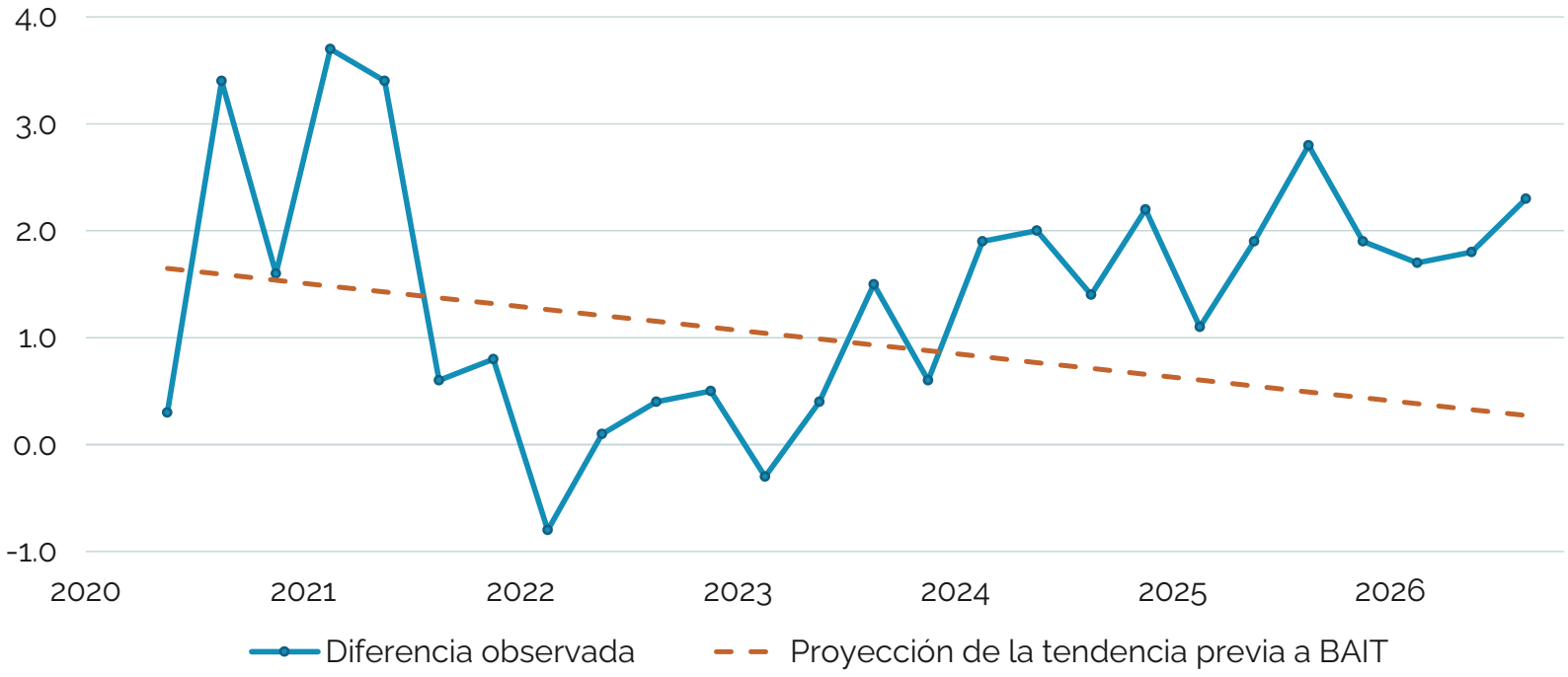


−0.22

pp por año

La ventaja de Walmart frente a ANTAD desde 2020

- En 2022, la diferencia en el crecimiento de las ventas entre Walmart y los autoservicios de ANTAD fue prácticamente cero en el promedio de los cuatro trimestres.
- A partir del primer trimestre de 2024, Walmart creció por encima de ANTAD en todos los trimestres.
- En el tercer trimestre de 2026, la diferencia llegó a 2.3 puntos porcentuales a favor de Walmart. Si hubiera continuado la tendencia previa a BAIT, la ventaja estimada habría sido de 0.27 puntos.

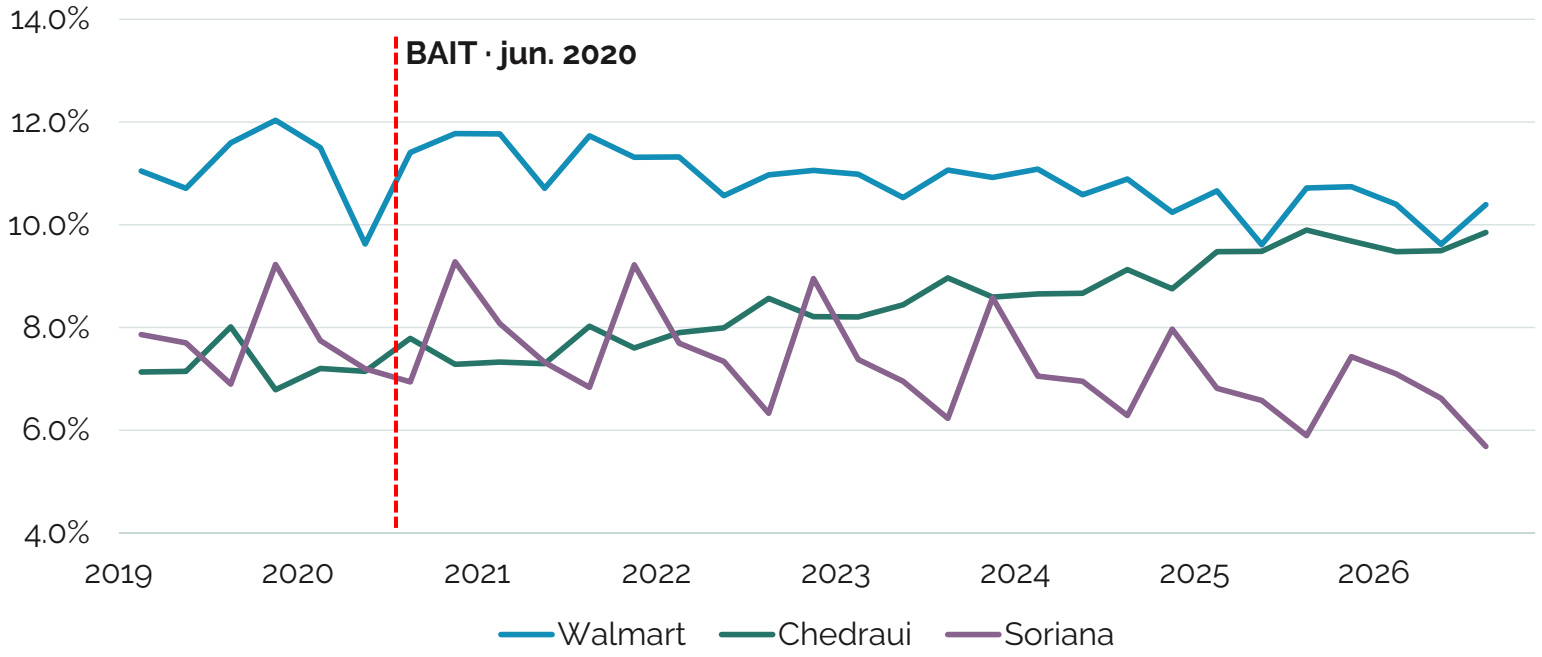


+2.3

puntos porcentuales de ventaja en 3T26

Margen EBITDA de Walmart y sus competidores

- El EBITDA mide el resultado de la operación antes de descontar intereses, impuestos, depreciación y amortización.
- En el tercer trimestre de 2026, Walmart México registró un margen EBITDA de 10.4%, equivalente a $10.40 por cada $100 de ingresos.
- Chedraui registró un margen EBITDA de 9.8% y Soriana, de 5.7%.



10.4%

Margen EBITDA de Walmart en 3T26

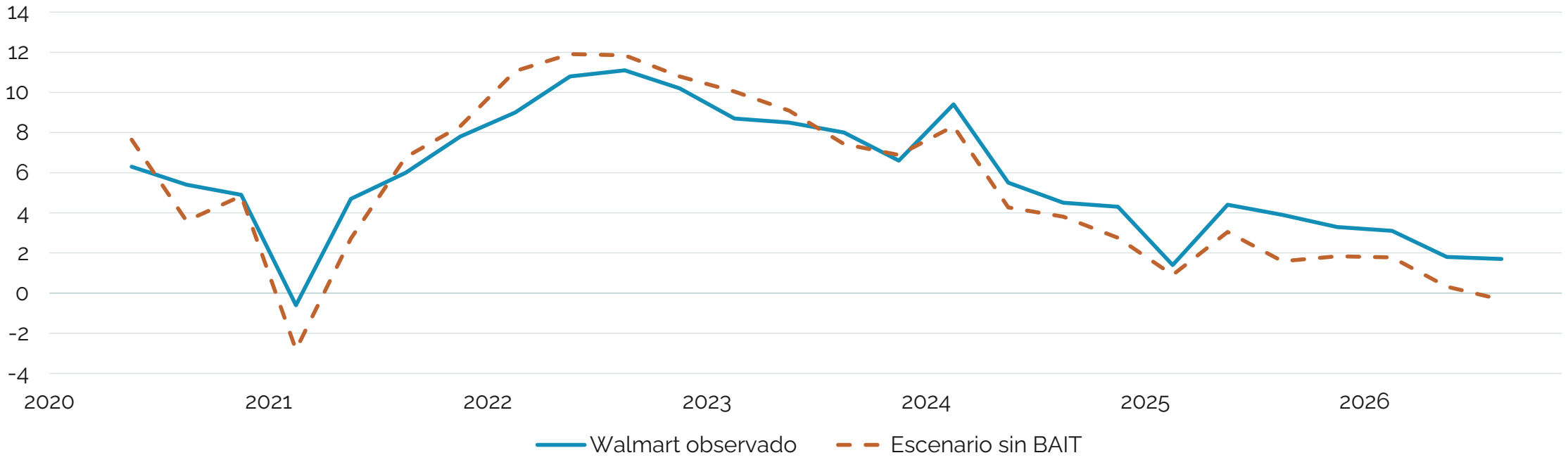
$21,491 millones de EBITDA

EBITDA de Chedraui y Soriana $3,519 y $2,321 millones

Los ingresos de Walmart crecieron 3.1% anual y el EBITDA se mantuvo prácticamente estable.

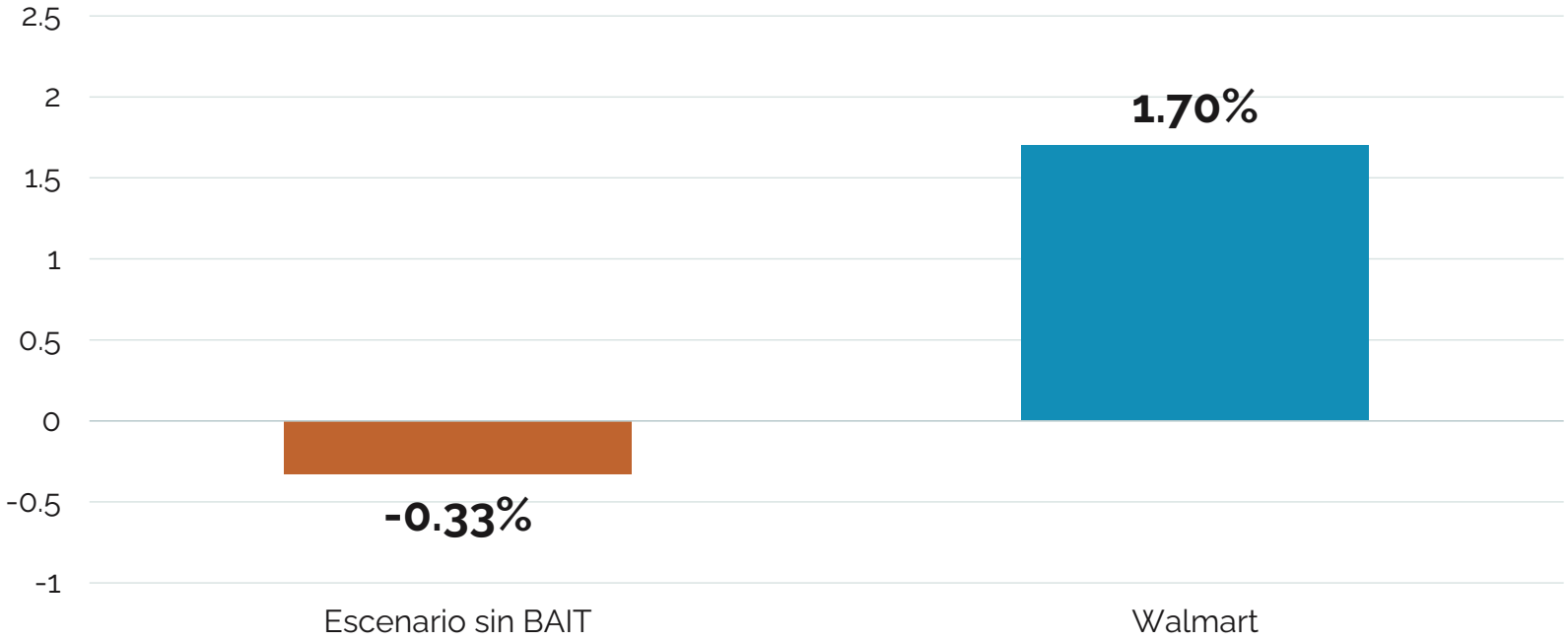
Ventas de Walmart con y sin BAIT

- Antes de lanzar BAIT, las ventas de Walmart crecían por encima del sector, pero la ventaja de Walmart tendía a reducirse.
- Walmart vinculó BAIT con las compras en sus tiendas. Al ofrecer datos móviles por comprar, la empresa buscó dar a sus clientes un motivo más para volver.
- BAIT superó los 13 millones de usuarios activos en el primer trimestre de 2024. Desde ese trimestre hasta el tercero de 2026, el crecimiento de las ventas de Walmart fue, en promedio, 1.36 puntos porcentuales mayor que el estimado sin BAIT.



Diferencia frente al escenario sin BAIT en 3T26

- En el tercer trimestre de 2026, las ventas Walmart crecieron 1.70%.
- Para ese mismo trimestre, el escenario sin BAIT estimaba una caída de 0.33%.
- El crecimiento reportado superó al estimado por 2.03 puntos porcentuales.

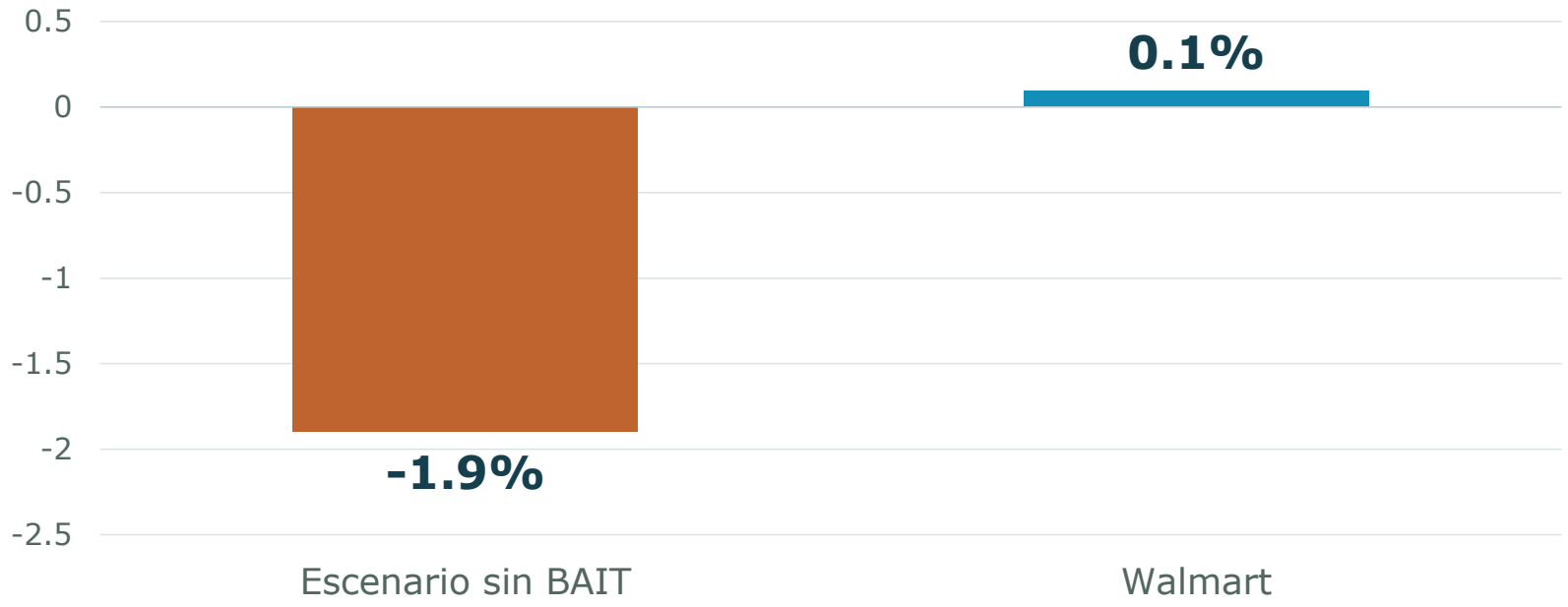


+2.03 pp

Diferencia frente al escenario estimado

Transacciones de Walmart con y sin BAIT

- En el tercer trimestre de 2026, el importe promedio de cada compra en Walmart aumentó 1.6%.
- Con ese mismo aumento, la caída de ventas del escenario sin BAIT habría significado 1.9% menos compras que un año antes.
- Las ventas y el importe promedio que Walmart reportó indican que el número de compras se mantuvo prácticamente estable.



−1.9%

Transacciones en el escenario estimado

≈+0.1% para Walmart a partir de sus ventas y ticket reportados.

04

La evaluación del negocio completo

Walmart puede generar margen al vender telefonía con BAIT y también al vender más en sus tiendas si el servicio incentiva compras adicionales.

Gasto promedio mensual por usuario

- En el tercer trimestre de 2026, Telcel reportó un gasto promedio mensual de $196 por usuario.
- Para BAIT, el gasto promedio mensual estimado fue de $46.20 por usuario activo.
- **Un servicio móvil con ingresos modestos puede ser rentable para un comercio si el margen de las compras adicionales ayuda a cubrir el costo de ofrecerlo.**

TELCEL

$196

Gasto mensual estimado por usuario activo

BAIT

$46.2

Gasto mensual estimado por usuario activo

El valor de BAIT para Walmart

- En el tercer trimestre de 2026, Walmart México vendió alrededor de $4,000 millones más de lo que estimamos que habría vendido sin BAIT.
- La aportación de BAIT a Walmart se estima en casi $7,800 millones en el trimestre al sumar las ventas adicionales y los ingresos por telefonía.
- El gasto promedio por usuario de BAIT en telefonía fue de $46 al mes. Al sumar la diferencia estimada en ventas de Walmart, el monto combinado equivale a $95 mensuales por usuario activo.

Ingresos estimados del 3T26, en millones de pesos

$4,006 **Ventas de Walmart** Como consecuencia de BAIT

\+

$3,771 **Ingresos directos** de BAIT

=

$7,777 **Ingresos combinados**

Pesos al mes por usuario activo de BAIT



Gasto en telefonía **Brecha en ventas de Walmart**

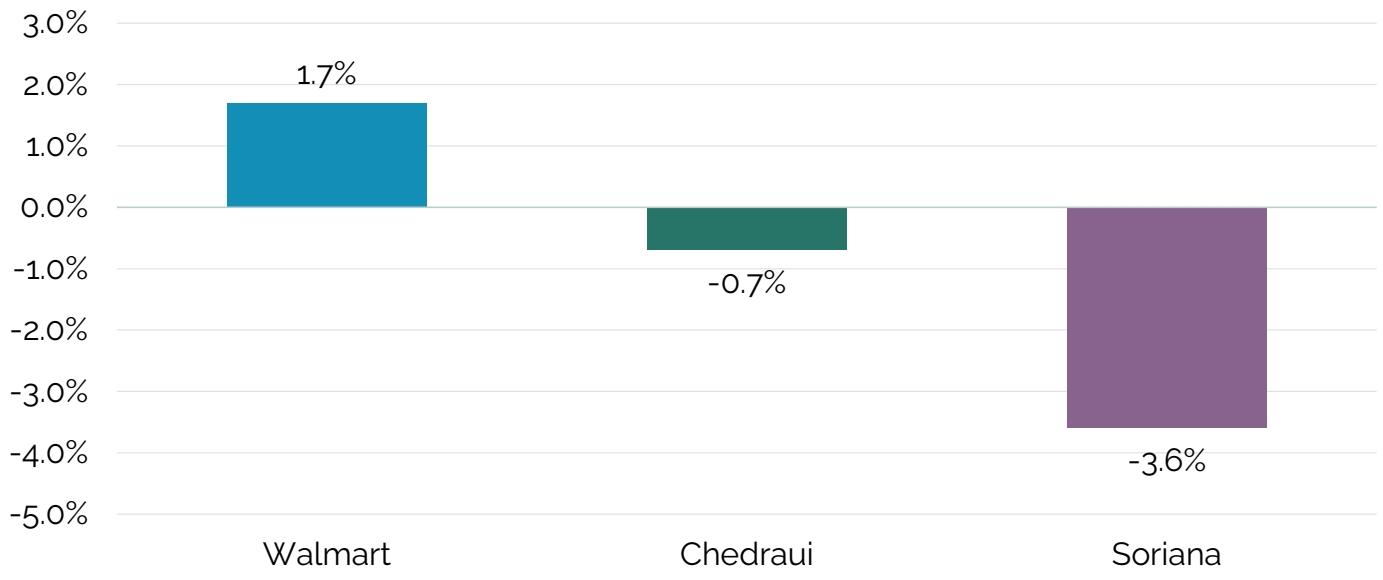
$95 al mes en conjunto

Del 1T24 al 3T26, el ingreso combinado sería de **$59,100 millones.**

El impulso de un OMV exitoso

- Walmart ofrece datos móviles por compras con BAIT. Soriana ofrece puntos y megas con Soriana Móvil y Chedraui cuenta con Chedraui Móvil.
- En el tercer trimestre de 2026, las ventas crecieron 1.7% en Walmart y cayeron 0.7% en Chedraui y 3.6% en Soriana.
- Con 27.6 millones de usuarios activos, BAIT amplió el alcance de los beneficios que Walmart ofrece por comprar en sus tiendas al dar a más clientes un motivo para regresar.

Cadena	Servicio móvil
Walmart	BAIT
Soriana	Soriana Móvil
Chedraui	Chedraui Móvil



El resultado también depende de cómo se integra y ejecuta la oferta comercial.

Balance comercial del caso BAIT

El caso BAIT reúne distintos tipos de evidencia

01 **Conectividad ligada a compras**

Los datos móviles y los beneficios integran la oferta móvil con el comercio.

02 **Mayor gasto observado**

Por cada $100 que gasta un cliente sin BAIT, un cliente con BAIT gasta $250

03 **Walmart creció más de lo estimado sin BAIT**

Las ventas de Walmart crecieron 1.36 puntos porcentuales más que en el escenario sin BAIT

04 **BAIT también aporta valor a las tiendas**

Cuando un beneficio de telefonía lleva a un cliente a volver a comprar, BAIT también aporta valor al negocio principal de Walmart.

Un ingreso móvil bajo puede ser compatible con valor para el negocio principal.

05

Oportunidades comerciales para los OMV

Los sectores que enfrentan una mayor competencia pueden encontrar en los OMV una forma de ofrecer un servicio agregado para competir

Tipos de OMV en México

- Algunos operadores móviles virtuales complementan un negocio existente, como un supermercado o un proveedor de internet. Otros atienden necesidades específicas de viajeros, empresas o comunidades.



Extensión de marca

Retail, farmacia, membresía o ecosistemas comerciales



Convergencia telecom

Empresas de internet, TV o conectividad que agregan móvil



Afinidad / identidad

Gamers, mascotas, equipos, comunidades



Generalista digital

Compiten por precio, flexibilidad y experiencia



Inclusión social

Atienden zonas, comunidades o segmentos desatendidos



Empresarial / IoT

Soluciones para empresas, dispositivos y conectividad especializada



Movilidad y viajes

Marcas ligadas a transporte, conductores o viajeros



Fintech / servicios

Telefonía vinculada a pagos, crédito o beneficios financieros

Marcas en operación por tipo de OMV

- Algunos operadores móviles virtuales complementan un negocio existente, como un supermercado o un proveedor de internet. Otros atienden necesidades específicas de viajeros, empresas o comunidades.

Extensión de marca

AhorroCel, BAIT, Chedraui Móvil, Chip Macropay, Freedompop, Gamers, Mirlo, OUI, OXXO CEL, Playcell, Redicoppel, Sorcel, Spot 1, Uber Cel, Yobi Telecom

Convergencia telecom

Abib, Alestra móvil, Bestel, Cablecom, Cool Mobile, ENI Networks, Fibracell, Fusion-T, Grupo Bitelit, Grupo Inten, Izzi, Likephone, Link Móvil, Mega Móvil, MobileArionet, Netmas, Netwey, On-Link, Sky, Skycel, Telefónica Luna, Telgen, Ultranet

Afinidad / identidad

Fangio Mobile, Fedego!, Hashtag, I AM Abundance, Kolors, MMXC MOVIL, Mujer Móvil, Othisi Mobile, Red Aguila, Red Blak, Red Dog, Sueñainc, Wiicel, Wiki Katat, Yo Mobile

Generalista digital

2y2x, Abafon, Appcel, Abix, Axios Mobile, Beneleit Móvil, BienCel, Bigcel, BlackFon, Bromovil, BuenoCell, Celsfi, Chuliphone, Conectacel México, Dalefon, Diré Movil, Flash Mobile, FRC Mobile, Gane, Gmovil, Hicel, Inbtel, Infynit, Inphonity, Inxel, Iusatel, Jrmovil, Maya Móvil, Mexfon, México Móvil, Mi Móvil, Mosi, Nabi, Newww, Ocean Móvil, Redphone, Redy Movil, Rex Movil, Rincel, Sfon, Starline, Telmovil, Teracel, Turbored, Virgin Mobile, VivaMX, Weex, Wimotelecom, X-Cel

Inclusión social

ADS/Internet para el Bienestar, Awan/Internet para el Bienestar, CFE, Comunicaciones Green, Conecta2, Conec-Rural, Móvil para Todos, Pantera Mobile/Internet para el Bienestar, Red Potencia, Ultracel/IPB

Empresarial / IoT

AI Telecomm, Airbus, Addinteli, ALLCE, Dua, IENTC Móvil, Interlinked, Nextor Movil, Orange, Oxio, RETESEC, Retemex, Secure Witness, Softcell, TIC-OMV, Valor Telecomm, Vinoc

Movilidad y viajes

Glovo Telecom, Miio, Movired, Tokamóvil, Viasat

Fintech / servicios

Bnext, Maifon, Pagacel, Ubix, Vasanta, Viral Cel

Beneficios que ofrecen los OMV

El precio ayuda, pero no suele ser suficiente

Extensión de marca
Lealtad, cashback, recargas en tienda y venta cruzada

Convergencia telecom
Paquetes fijo + móvil, factura única y menor baja de clientes

Afinidad / identidad
Beneficios temáticos, comunidad y comunicación especializada

Generalista digital
Precio simple, eSIM, autogestión y portabilidad rápida

Inclusión social
Accesibilidad, canales físicos y alternativas de pago

Empresarial / IoT
SLA, seguridad, panel de gestión y control de líneas

Movilidad y viajes
Datos en ruta, roaming y beneficios ligados al viaje

Fintech / servicios
Wallet, pagos, recompensas y beneficios financieros

Claves transversales: canal propio, beneficio tangible, experiencia simple y recarga fácil.

Industrias sin OMV de marca propia identificado

Industria	Relación con el cliente que podría aprovechar
Estaciones de servicio	Cargas de combustible y visitas recurrentes a la misma red.
Restaurantes de servicio rápido	Pedidos frecuentes y programas de recompensas.
Cadenas de gimnasios	Renovación de membresías y uso de la aplicación del gimnasio.
Cadenas de cines	Compra de entradas y recompensas por visitas.

El beneficio móvil debe ayudar a que el cliente vuelva o compre más.

SPECTRUM Intelligence®

La telefonía móvil como estrategia para retener clientes y aumentar las ventas

El caso de BAIT y Walmart México



Noviembre de 2026