



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Método de priorización sencillo:

El ICE Scoring

Apellidos, nombre	Oltra Badenes, Raúl Francisco (rauloltra@doe.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este artículo docente se va a explicar en qué consiste el modelo “ICE Scoring”, un método de priorización que, de un modo relativamente sencillo, permitirá establecer de forma numérica una prioridad entre diferentes opciones, para poder dedicar los recursos a las opciones que resulten más primordiales.

2 Objetivos

Cuando se hayan asimilado los contenidos de este documento, el alumno debe poder aplicar el ICE Scoring para priorizar elementos como pueden ser Tareas, Proyectos, Ideas, Requerimientos, Propuestas de mejora, etc.

3 Introducción

Imagínate que estás tratando de mejorar los procesos de gestión de la información de una empresa. Has hecho un análisis de la situación, y has detectado 6 posibilidades de mejora que se podrían llevar a cabo, y que mejorarían el proceso reduciendo tiempos, errores, etc.

Sin embargo, por motivos de presupuesto, tiempo, y de recursos humanos, no se van a poder llevar a cabo todas las propuestas de mejora. ¿Cómo decides cuáles se van a llevar a cabo, y cuáles se van a dejar para más adelante?

En el entorno profesional te encontraras (o posiblemente ya te hayas encontrado) situaciones similares. Y seguro que en el entorno personal también has tenido ocasiones en las que has necesitado establecer prioridades porque no podías hacer todo, y tenías que elegir por dónde empezar.

Evidentemente, tienes que elegir entre las diferentes opciones, y **priorizar** entre ellas, para ver cuáles son más beneficiosas para la empresa, y acometerlas en primer lugar.

Según la RAE (Real Academia Española), priorizar significa “Dar prioridad a algo”, y Prioridad quiere decir “Anterioridad de algo respecto de otra cosa, en tiempo y orden”. Por tanto, se puede decir que la priorización (una palabra que se usa cotidianamente, pero que no recoge la RAE) es el proceso mediante el que se ordenan diferentes elementos, ítems o actividades, por orden de importancia, en base a un criterio establecido. Para establecer ese orden, en función de las características de aquello que se quiera priorizar y en base a qué criterio, existen diferentes herramientas de las que seguramente has oído hablar, como pueden ser, entre otras:

- Técnica de priorización de MoSCoW
- Modelo de Kano
- Matriz de valor frente a esfuerzo



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

- Matriz de Eisenhower
- Matrices de ponderación
- Modelo RICE
-

Además de estas técnicas, cuando es necesario establecer una prioridad entre diferentes opciones, muchas veces se puede utilizar también el "ICE Scoring".

El Modelo ICE Scoring (que traducido sería algo así como "Modelo de puntuación ICE") es una forma relativamente rápida y sencilla de asignar un valor numérico a diferentes proyectos, acciones a llevar a cabo, propuestas de mejora, ideas potenciales, etc., para de este modo, poder priorizarlos en función de su valor relativo. Ese valor numérico se asigna utilizando únicamente tres parámetros: Impacto, Confianza y Facilidad. Esto en inglés es **I**mpact, **C**onfidence, and **E**ase, que es lo que da nombre al modelo (ICE).

En este artículo docente vamos a ver en qué consiste ese método de priorizar, para que puedas aplicarlo en las situaciones, tanto profesionales como personales, en que puedas necesitarlo.

4 Desarrollo del Tema

4.1 Origen del Método ICE Scoring

El origen del método ICE Scoring proviene del entorno del "Growth Hacking", que se podría definir como un "proceso de experimentación rápida a través de los canales de marketing y el desarrollo de productos para identificar las formas más efectivas y eficientes de hacer crecer un negocio" (Ellis & Brown, 2017).

Ese Growth Hacking, en su búsqueda de crecimiento rápido de negocio como principal objetivo, se basa en un conjunto de técnicas utilizadas para conseguir el mayor número de usuarios o clientes, al coste más bajo, y en el plazo más corto posible.

La persona que acuñó el término "Growth Hacking" fue Sean Ellis, un conocido emprendedor, "business angel" y asesor de Start Ups que han alcanzado el éxito, como Dropbox otras muchas. En su libro, (Ellis & Brown, 2017), Ellis presenta el ICE Scoring, como una forma de priorizar "experimentos" de "Growth Hacking". Posiblemente por eso sea un método rápido y sencillo, por esa naturaleza en la que se creó, dentro del entorno del Growth Hacking. Se supone que los experimentos de growth hacking son rápidos e iterativos, por lo que tiene sentido que el modelo de puntuación utilizado para determinar qué experimentos priorizar también sea rápido y fácil de usar.



Sin embargo, aunque inicialmente el ICE Scoring (y otras técnicas del Growth Hacking) surgieron para desarrollar el crecimiento rápido de Start Up, estas técnicas son cada vez populares también en empresas no emergentes, sino ya consolidadas. Y también en otros ámbitos, no sólo para priorizar experimentos de crecimiento, sino para priorizar todo tipo de ideas, características de producto a desarrollar, tareas de trabajo, actividades de mejora de procesos, requerimientos de software, etc.

4.2 Descripción del Método ICE Scoring

El ICE Scoring es un método o herramienta de priorización, como pueden ser el MoSCoW, la Matriz de Eisenhower, modelo TI, etc.

El modelo ICE Scoring ayuda a priorizar características, ideas, tareas, opciones, etc. Para ello, utiliza tres valores numéricos asignados a cada opción que hay que priorizar. Estos 3 valores son: impacto, confianza y facilidad. Cada ítem que se evalúa y obtiene una clasificación del uno al diez para cada uno de los tres valores, y después, esos tres números se multiplican y el producto es el ICE Score de esa opción.

Veamos qué significa cada uno de esos “valores”

Impacto: Este primer factor a valorar consiste en cuantificar, del 1 al 10, cuál es el efecto que ese elemento puede tener en la métrica a considerar. Es decir, cuánto va a afectar esa opción que se está valorando, al resultado que se está intentando alcanzar. Evidentemente, cuanto más impacto tenga la opción considerada, mayor puntuación debe tener.

Confianza: Este valor mide la seguridad que se tiene de que se producirá el impacto esperado. Es decir, cuanto de seguro estamos de que vaya a suceder ese impacto que hemos previsto. Este sistema de calificación no debería basarse solamente en conjeturas, sino en evidencias empíricas de algún tipo, ya sea a partir del análisis de datos, de la revisión de los puntos de referencia de la industria, de casos de estudio publicados o de conocimientos de resultados de experiencias previas. Evidentemente, la confianza deberá ser mayor cuando se trata de valorar algo que ya se ha valorado en otra ocasión previa, como, por ejemplo, una repetición de un experimento que ya tuvo éxito con anterioridad.

Facilidad: La facilidad hace referencia al esfuerzo que va a tener llevar a cabo esa opción a priorizar, teniendo en cuenta todo tipo de inconvenientes que puedan encontrarse, como, por ejemplo, el tiempo y los recursos necesarios para llevar la opción que se evalúa. Pero no se mide en términos de coste o esfuerzo, sino de facilidad, con lo que, cuanto más fácil sea realizar, más puntuación obtiene esa opción.

Una vez se tiene los tres valores, se calcula el ICE Score. Inicialmente Ellis y Brown (2017) proponen calcular el ICE Score mediante el valor medio de los tres factores $(I+C+E)/3$.

Sin embargo, en muchas aplicaciones actuales, se está calculando el ICE Score como el producto de los tres factores, quedando la fórmula que más se utiliza actualmente como

$$\text{Impacto} \times \text{Confianza} \times \text{Facilidad} = \text{ICE Score}$$

Esto es para dispersar más los resultados, ya que, en ocasiones, se puede obtener el mismo resultado de ICE Score y se hace complicado priorizar. En el ejemplo que se muestra después, se puede ver el valor del ICE Score con ambas formas de cálculo.

De un modo u otro, una vez las puntuaciones del ICE Score están calculadas, se pueden comparar de un vistazo, y el elemento con la puntuación más alta obtiene el primer lugar en la jerarquía de priorización, el segundo la segunda, etc.

Generalmente se utiliza una tabla sencilla para expresar las valoraciones y el resultado final, similar a la tabla que se puede ver a continuación. Esa tabla se puede desarrollar de forma sencilla en una hoja de cálculo, o puede incluirse dentro de una aplicación informática de gestión de equipos o de gestión de proyectos, de forma que se automatizan los cálculos de valores y prioridades, y lo que es mucho más interesante, que se automatice en base a ello la asignación de tareas, recurso, fechas, etc.

Retomando el caso hipotético inicial, en el que había 6 propuestas de mejora que se tenían que priorizar, supongamos que se valoran y se obtienen las siguientes puntuaciones:

	Impacto (I)	Confianza (C)	Facilidad (E)	ICE Score (Suma)	ICE Score (Producto)
Propuesta 1	7	5	7	19	245
Propuesta 2	8	5	2	15	80
Propuesta 3	4	8	9	21	288
Propuesta 4	3	7	3	13	63
Propuesta 5	4	5	9	18	180
Propuesta 6	5	5	5	15	125

En este ejemplo, la prioridad establecida en base al ICE Score utilizando la fórmula del producto (última columna) establecería el orden siguiente: 3,1,5,6,2 y 4. Sin embargo, si se usa la fórmula de la suma de valores (penúltima columna), las



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

opciones 2 y 6 darían ambas un ICE Score de 15, con lo que no se podría priorizar entre ellas. Habría que analizar el caso de nuevo y ver, si es necesario, cómo priorizarlas. Por ello se utiliza actualmente más la fórmula del producto, aunque no es la originalmente propuesta por los autores del método.

De cualquier modo, sea con una fórmula u otra, se establece un orden de prioridad, y en base a ello se debería comenzar a trabajar. Si únicamente hay presupuesto para las 3 primeras, las demás deberían dejarse para acometer en el futuro. O si hay presupuesto, pero no se dispone de los recursos necesarios para abordarlas todas a la vez, se comenzarán a desarrollar en ese orden de asignación de tareas.

Como se puede ver, el método es muy sencillo en cuanto a su cálculo. Lo complejo es poder asignar la valoración correcta a cada uno de los tres valores, y con ello obtener una puntuación correcta. Pero tiene en cuenta tres aspectos que se consideran fundamentales. Se podría pensar que las únicas opciones que vale la pena desarrollar son las que tendrán un impacto mayor, pero recuerda que los recursos son limitados, y que lo que "podría" tener un alto impacto, quizá al materializarse no llega el nivel de impacto previsto. De ahí la necesidad de confianza y facilidad.

El ICE Score es, básicamente, una estimación "suficientemente buena" y mucho menos rigurosa que otros modelos de puntuación en los que suelen confiar los equipos de productos. También hay que decir que existe un alto nivel de variabilidad en la valoración de cualquier elemento en función de quién realiza la valoración. Dado que es una valoración muy subjetiva (aunque hay que tratar de basar la valoración en datos empíricos al máximo) dos personas podrían asignar valores muy diferentes a los atributos de diferentes opciones, y terminar con opiniones muy diferentes. O incluso la misma persona, en dos momentos diferentes, podría variar su valoración.

Por este motivo, por lo general, si se utiliza en el ámbito de proyectos, donde se trabaja en equipo, hay que establecer unos criterios básicos, para que las evaluaciones otorgadas por diferentes evaluadores (si es el caso) sean lo más coherentes posible. En esos casos, puede entrar también en juego la gestión del equipo y proyecto concretos, siendo muy importantes los perfiles de los componentes y las reglas o procesos que puedan establecerse dentro de la organización (equipo y/o proyecto) para la priorización. Puede ser que, por ejemplo, todos los miembros del equipo participen y se haga una valoración media, o que el jefe de equipo revise las valoraciones y pueda modificarlas (o no) en base a su experiencia, o que cada uno valore sus propias aportaciones. Hay diferentes posibilidades de actuación para aplicar el ICE Scoring. Pero evidentemente, debería establecerse cómo se va a realizar antes de realizar la valoración.

4.3 Ventajas e Inconvenientes

Como ventajas del método, se podría decir que la velocidad y la simplicidad son los puntos fuertes más importantes de ICE Scoring y pueden ayudar a priorizar alternativas de forma sencilla. Es por este motivo que está siendo cada vez más utilizado en diferentes ámbitos (además del entorno de Growth Hacking en que se originó) para priorizar de forma rápida tareas de equipos en metodologías ágiles, o en el desarrollo de productos tecnológicos, que en muchas ocasiones no pueden esperar a análisis detallados, que podrían ser más precisos, pero por supuesto, más lentos.

Sin embargo, como es más que evidente, tiene sus debilidades. Por ejemplo, cabe decir que el método está pensado para evaluar el impacto de un elemento en relación con un único objetivo, cuando muchas de estas decisiones se enmarcan en una organización con múltiples objetivos simultáneos.

Otro inconveniente de la puntuación ICE es que relativamente pocas personas en una organización tendrán suficiente información para predecir con precisión los tres elementos de la ecuación. Por ejemplo, en muchas ocasiones, el impacto y la confianza son consideraciones más bien comerciales, mientras que la facilidad entra más en el dominio técnico.

También es importante tener una definición coherente de la escala del 1 al 10 para clasificar cada uno de los elementos de ICE. Si no hay un acuerdo sobre lo que significa una confianza de "7", podría llevar a algunas evaluaciones muy inconsistentes por parte de varios miembros del equipo.

Por tanto, es un método útil en algunos escenarios, en los que puede encajar por motivos de agilidad en la decisión, pero no en todos.

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos comprendido en qué consiste, a nivel básico, el método "ICE Scoring" y cómo se aplicaría en un caso teórico.

Ahora seremos capaces de explicar dicho método y de aplicarlo en el caso en que sea necesario priorizar alternativas.

6 Bibliografía

Ellis, Sean; Brown, Morgan. 2017. Hacking Growth: How Today's Fastest-growing Companies Drive Breakout Success. Transworld.